



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

Análisis del crédito de consumo basado en el costeo

**ABC para optimizar la toma de decisiones en los
canales comercializadores de una entidad financiera**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Axel GUERRA ROBALINO

ASESOR

Edgar Cruz RUIZ LIZAMA

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Guerra, A. (2019). *Análisis del crédito de consumo basado en el costeo ABC para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores de una entidad financiera*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

METADATOS

Código ORCID del Autor:	NO APLICA
Código ORCID del Asesor:	https://orcid.org/0000-0001-9403-1358
Grupo de Investigación:	NO APLICA
Institución financiada parcial o total:	NO APLICA
Ubicación geográfica de la Investigación:	Amp. Las Casuarinas Mz. A Lt. 21 - Lima
Año o rango de años de la Investigación:	2019
DNI:	70427392



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°041-VDAP-FII-2019

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **jueves 12 de diciembre de 2019**, a las 12:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

**“ANÁLISIS DEL CRÉDITO DE CONSUMO BASADO EN EL COSTEO
ABC PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES EN LOS CANALES
COMERCIALIZADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

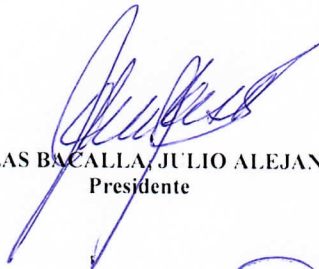
Que presenta el Bachiller:

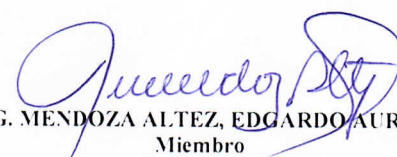
GUERRA ROBALINO AXEL

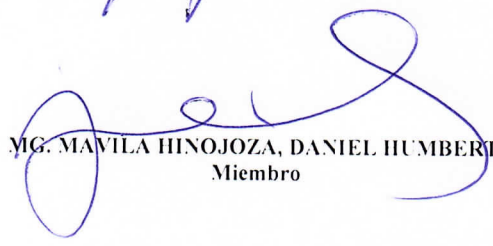
Para optar el Título Profesional de Ingeniero industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 13:00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO con la calificación promedio de DIECISEIS, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 12 de diciembre del 2019


MG. SALAS BACALLA, JULIO ALEJANDRO
Presidente


ING. MENDOZA ALTEZ, EDGARDO AURELIO
Miembro


MG. MAVILA HINOJOZA, DANIEL HUMBERTO
Miembro


MG. RUIZ LIZAMA, EDGAR CRUZ
Asesor

Dedicatoria

A mis padres Felix y Rossana quienes con su paciencia, esfuerzo y amor me han permitido llegar a cumplir hoy una meta más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y el sacrificio.

Resumen

El sistema de Costeo ABC no es una técnica totalmente original y novedosa ya que se fundamenta en los principios de la Teoría General de Costo en la cual su objetivo principal es el costo indirecto para minimizar los costos de producción y sin dejar de responder pertinentemente a las necesidades específicas del cliente. De esta manera, su foco en las actividades permite la mejora de los procesos y obtener los resultados esperados. En tal sentido, el objetivo de la investigación fue analizar el costo del crédito de consumo basado en el sistema de costeo ABC para determinar la eficiencia de los canales comercializadores en una entidad financiera. Posterior a la implementación de dicho sistema, se determinaron los costos en la red de agencias por puestos para los créditos de consumo PLD en la entidad financiera a través del costo directo por medio de los gastos operativos (gastos del personal y gastos administrativos) y el costo indirecto mediante las comisiones totales asignadas. Asimismo, se determinaron los costos de la banca telefónica estableciendo como costo directo el gasto del personal (remuneración variable) y el costo indirecto, las comisiones. Por último, se determinaron los costos de la fuerza de venta externa, considerando el gasto del personal (remuneraciones variables) como costo directo y las comisiones como el costo indirecto. En síntesis, la implementación del sistema de costeo ABC en la institución financiera permitió establecer los costos (directos e indirectos) a través de la representación gráfica de las actividades y evaluar los recursos para direccionarlos de forma efectiva para las mismas. Paralelamente, analizar el flujo de ingresos de acuerdo a cada colocación de un producto.

Palabras claves: sistema ABC, costo directo, costo indirecto, actividades, recursos, crédito PLD.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Identificación del Problema	2
1.2 Formulación del Problema	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Justificación.....	4
1.3.1 Justificación Práctica	4
1.3.2 Justificación Teórica.....	4
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes	7
2.1.1 Internacional	7
2.1.2 Nacional.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 Definición del sistema de Costeo ABC	14
2.2.2 Finalidad del sistema de Costeo ABC	15
2.2.3 Ventajas y Desventajas del sistema de Costeo ABC	17
2.2.4 Fases para el diseño del sistema de Costeo ABC	18
2.2.5 Pasos para la creación de un sistema de Costeo ABC en una entidad financiera	19
2.2.6 Diferencias entre el costeo ABC y los sistemas tradicionales	21
2.2.7 Definición del Producto.....	22
2.3 Glosario de términos	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	25
3.1 Hipótesis.....	25
3.1.1 Hipótesis General	25
3.1.2 Hipótesis Específicas	25
3.1.3 Operacionalización de las Variables.....	26
3.2 Diseño de Investigación	27
CAPÍTULO IV. PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	30
4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos	30
4.2 Proceso de prueba de hipótesis	36
4.2.1 Hipótesis Específicas	36
4.3 Discusión de Resultados	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍAS	49

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de las variables	26
Cuadro 2 Gastos administrativos asociados a la red de agencias	39
Cuadro 3 Driver por Producto.....	39
Cuadro 4 Histórico de Ventas	40
Cuadro 5 Ventas vs Comisión – Banca telefónica.....	41
Cuadro 6 Ventas por canales comercializadores	41
Cuadro 7 Ventas vs comisiones – Canales Externos	42
Cuadro 8 Remuneración Supervisores Canales Externos.....	43
Cuadro 9 Actividades para la Pre-evaluación de préstamo PLD	55
Cuadro 10 Actividades para la formalización de préstamo PLD.....	58
Cuadro 11 Actividades para la acreditación de préstamo PLD	61
Cuadro 12 Actividades para para la evaluación de préstamo PLD.....	64
Cuadro 13 Actividades para el desembolso de préstamo PLD	65
Cuadro 14 Actividades para el visado físico de préstamo PLD.....	67
Cuadro 15 Aprobación de crédito de consumo PLD	69
Cuadro 16 Actividades del proceso de almacenamiento de datos	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Aplicación de Costeo ABC	30
Figura 2 Pirámide de canal de distribución.....	31
Figura 3 Pirámide de producto.....	31
Figura 4 Pirámide de soporte/estructura	32
Figura 5 Actividades de la red de agencias.....	32
Figura 6 Actividades de la banca telefónica	33
Figura 7 Actividades de la fuerza de venta externa	34
Figura 8 Consumo de costos	35
Figura 9 Remuneraciones básicas (enero-junio 2019).....	36
Figura 10 Remuneraciones variables (enero-junio 2019).....	37
Figura 11 Costo de la asistencia médica (enero-junio 2019).....	37
Figura 12 Pago de movilidad planilla (enero-junio 2019).....	38
Figura 13 Diagrama de Pre Evaluación de crédito PLD	54
Figura 14 Diagrama de formalización de préstamo PLD	57
Figura 15 Diagrama para la acreditación de préstamo PLD	60
Figura 16 Diagrama para la evaluación de un crédito PLD	63
Figura 17 Diagrama para el desembolso de préstamo PLD.....	65
Figura 18 Diagrama para el visado físico de préstamo PLD	66
Figura 19 Aprobación de crédito de consumo PLD.....	69
Figura 20 Diagrama del proceso de almacenamiento de datos.....	70

INTRODUCCIÓN

El mundo competitivo de las entidades financieras busca el alza de su crecimiento económico y el nivel óptimo de rentabilidad para mantener su posición a lo largo del tiempo. Por ello, para maximizar su bienestar, se desea conocer los costos y gastos necesarios para la promoción de los productos con el fin de proteger un margen de ganancia adecuado asegurando el incremento de nuevas fuentes de empleo.

En Perú, los profesionales están dejando a un lado los métodos tradicionales; en su lugar buscan implementar nuevos métodos para dar respuesta a las necesidades planteadas en las entidades financieras. En tal sentido, proponer un análisis del costo del crédito de consumo “Préstamo de Libre Disponibilidad”, de ahora en adelante denominado PLD, basado en el sistema de costeo ABC (del inglés *Activity Based Costing*) para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores en una entidad financiera podría ser ambicioso. Por tal motivo, la intención principal es demostrar la importancia del sistema de costeo determinado por actividades para la asignación de recursos necesarios divididos en costos directos e indirectos.

Por consiguiente, la presente propuesta de investigación se divide en 4 capítulos. El primer capítulo, describe el problema a través de interrogantes que luego se transforman en objetivos describiendo la justificación práctica y teórica. En el segundo capítulo, inicia con los antecedentes mencionando los estudios previos realizados sobre el tema y las bases teóricas que guiarán el análisis de la investigación. Como tercer capítulo se desarrolla la metodología y las hipótesis que serán respondidas en las conclusiones. Por último, el cuarto capítulo describe la presentación y análisis de los datos obtenidos.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del Problema

El análisis de las características de las entidades financieras y la evolución de los requerimientos de información sobre el tiempo, costos y actividades requiere de una herramienta no sólo de cálculo sino de gestión de los costos como factor clave para el éxito de una entidad financiera actual. Por su parte, medir la rentabilidad de un producto y cliente es un aspecto clave para la toma de decisiones y para determinar la colocación del mismo.

En consecuencia, el interés de las diversas entidades financieras hacia el modelo ABC, costeo basado en actividades, está creciendo ya que permite administrar los costos y minimizar las actividades innecesarias que no generan valor agregado. A su vez, se reconoce que el “sentido común” o la “intuición” no guían, en algunos casos, hacia la información necesaria para la toma de decisiones en el sector financiero.

Por tal razón, el costeo basado en actividades demuestra su relevancia y pertinencia para responder a las preguntas claves que la dirección, gerencias y demás ejecutivos de las entidades financieras se están formulando, especialmente, en los procesos estratégicos para incrementar las ventas y la rentabilidad por producto y cliente.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD basado en el de costeo ABC en los canales comercializadores de una entidad financiera?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del costo de crédito PLD basado en el costeo ABC a través del canal agencias en una entidad financiera?
- ¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del costo de crédito PLD basado en el costeo ABC a través del canal fuerza de venta externa en una entidad financiera?
- ¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del costo de crédito PLD basado en el costeo ABC a través del canal banca telefónica en una entidad financiera?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Práctica

El reto del profesional que existe en una entidad financiera es considerar un modelo estratégico y óptimo para el cálculo de los costos, especialmente, para optimizar la toma de decisiones en los diferentes canales comercializadores de los productos ante el escenario competitivo actual.

En tal sentido, el sistema de Costeo ABC considera una metodología que permite medir los recursos y las actividades que se deben realizar sin pérdida de tiempo en aspectos innecesarios. Asimismo, dicho sistema genera un sólido criterio de evaluación, desde un punto de vista funcional y técnico.

1.3.2 Justificación Teórica

La importancia estratégica del costeo desde el punto de vista de las finanzas en la definición de precios, la eficiencia y sobre todo la productividad es cada vez más relevante. Los sistemas de estimación de costos tradicionales no cubren los procesos complejos del actual mundo financiero. Es por ello, que surge la opción de buscar alternativas en las herramientas administrativas que ayuden a la alta dirección en la toma de decisiones con el fin de lograr mejoras en los procesos y, especialmente, en la reducción de costos para obtener una ventaja competitiva. En consecuencia, la implementación metodológica del costeo ABC como parte del mejoramiento en una entidad financiera basado en las actividades responde a las necesidades e iniciativas que actualmente encaminan a las entidades bancarias.

En efecto, entre los beneficios que aporta dicho sistema destaca la identificación, el rastreo y prorrateo de los costos a través de la relación causal entre generadores de costos y actividades de producción. También, analiza los diversos objetos del costo, como servicios y actividades. Por último, permite ofrecer los datos financieros y no financieros para la gestión y control de los costos. Sin embargo, no toma en cuenta las consecuencias del comportamiento humano y organizacional, es decir, la reducción de actividades puede significar despido del personal. Además, la información obtenida es histórica y prescrita; y la selección de los cost-drivers y costos comunes no son fáciles de determinar y relacionar de forma confiable.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el costo del crédito de consumo PLD basado en el costeo ABC para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores de una entidad financiera.

1.4.2 Objetivos Específicos

- **Objetivo Específico 1.-**

Optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD mediante el costeo ABC a través del canal agencias en una entidad financiera.

- **Objetivo Específico 2.-**

Optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD mediante el costeo ABC a través del canal fuerza de venta externa en una entidad financiera.

- **Objetivo Específico 3.-**

Optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD mediante el costeo ABC a través del canal banca telefónica en una entidad financiera.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacional

Navarro Trejos, Pereira Navarro, Rodríguez Monge, Salmerón Marín, Solano Arias & Zúñiga Meléndez (2014) en su investigación titulada: “Propuesta de un sistema de costeo basado en actividades para el Depósito Agrícola de Cartago y Almacén Fiscal subsidiarias del Banco Crédito Agrícola de Cartago” busca desarrollar un sistema de costeo en actividades para el Depósito y Almacén Fiscal del Banco Crédito Agrícola de Cartago, distrito de Costa Rica. Posterior a los resultados analizados, sus conclusiones fueron:

- Los datos acerca de los costos unitarios y totales de los servicios entregados es de gran importancia para la planificación de las actividades y la utilización de los recursos de forma eficaz.
- El sistema de costeo ABC en actividades permite identificar y evaluar con mayor detalle la asignación de los costos para los servicios de forma más exacta.
- Se conoce el costo real de los servicios entregados aplicando el sistema de Costeo ABC. Es importante la aplicación de un sistema de costeo acorde a las necesidades y en pro de mejorar la eficiencia en las actividades.
- Se evidencia poca claridad en las actividades para determinar la cantidad de horas invertidas en cada una de las bodegas.

Una de las principales recomendaciones fue la necesidad de implementar un sistema de costeo redactado en una guía o manual para luego, entregar el material al personal para su proceso de capacitación e implementación de forma eficiente.

Córdova Panamito (2017) en su investigación titulada: “Implementación del modelo de costeo basado en actividades ABC en el Banco del Estado sucursal Quito” tuvo como objetivo principal el dotar de una herramienta de costos al Banco del Estado. De ahí, surge la hipótesis definida como el modelo de Costeo basado en actividades generará información de costos efectiva para la toma de decisiones en la organización. Las conclusiones finales fueron:

- En función de las necesidades actuales en las gerencias de las organizaciones, se considera el modelo de Costeo ABC como un método relevante para la resolución de problemas de costos.
- A pesar de que el modelo de Costeo ABC responde con mayor claridad los procedimientos y estructuras a diferencia de los modelos tradicionales, sigue quedando incompleto para la toma de decisiones de forma estratégica porque deja a un lado los indicadores de la rentabilidad y el desempeño en términos cualitativos y cuantitativos.
- El modelo de Costeo ABC es sumamente valioso en asuntos de costos ya que reduce las actividades que requieran un valor agregado.

Martínez (2009) en su investigación: “Implantación de un modelo de costeo ABC para la determinación de márgenes financieros en los principales productos del Banco Nacional de Fomento” busca implementar un modelo de costeo ABC para el Banco Nacional de Fomento en Ecuador. Las conclusiones finales fueron:

- El Banco Nacional de Fomento es una entidad pilar para el desarrollo del país a través del otorgamiento de créditos y financiamientos a los diferentes sectores económicos a nivel nacional.
- El modelo de costeo ABC para el Banco Nacional de Fomento se encuentra en la disposición para determinar el costo para la elaboración de un producto ya que permite identificar los recursos necesarios para las actividades y procesos representado un mayor egreso de efectivo.
- Se puede determinar los costos para el financiamiento a los microcréditos y las tasas de interés.

No obstante, las recomendaciones principales fueron:

- Potencializar la Banca pública para una mayor competitividad con la Banca Privada y modernizar la tecnología y automatización de los procesos en la Banca Privada para la captación de clientes.
- Crear mayores ofertas de créditos para el emprendimiento de particulares
- El modelo de Costeo que se aplique debe ser eficiente para la fijación de las tasas de interés y determine el costo real del producto o servicio.

Cueva Brito, Paquel Pasquel & Báez Torres (2009) en su tesis titulada: “Análisis de productividad en base a la metodología de costeo y administración por actividades (ABC) del departamento de auditoría interna del Banco Nacional” analiza los índices de productividad en el departamento de auditoría interna del Banco Nacional de Ecuador aplicando la metodología de costeo.

Las conclusiones establecidas fueron:

- La información fue optima y confiable se constituye en el elemento esencial para el monitoreo de los elementos de costos en cada uno de los procesos en dicho departamento.
- El Banco Nacional deberá apropiarse de esta herramienta de costeo para el apoyo en los departamentos para medir costos y de utilidades para el logro óptimo y un buen funcionamiento de sus procesos para la toma de decisiones.
- La falta de planeamiento y de un buen sistema de información contable es la principal falencia a encontrar.

Quishpe Jácome (2010) en su investigación titulada: “Implementación de un sistema de costos ABC (*Activity Based Costing*) en el proceso de transporte de valores, de una Agencia de un Banco Mediano” en su objetivo central es la implementación de un sistema ABC basado en actividades en el proceso de transporte de valores en una agencia de un Banco Mediano de Quito.

En sus conclusiones plantea lo siguiente:

- El sistema de costeo ABC proporcionó la información acerca de los costos de las actividades, procesos y costos de productos. Además, el control por cada cliente.
- Durante el proceso de análisis, se demostró el mejoramiento de los costos y pueden ser minimizados.
- El sistema evidenció la prioridad en las actividades y en la toma de decisiones de forma más estratégica por parte de los directivos encargados.
- La aplicación de dicho sistema en el transporte de valores es viable ya que se convierte en un mecanismo práctico, eleva la confiabilidad y determina el costo real para cada actividad bajo una secuencia lógica y ordenada.
- La representación gráfica de los procesos y las actividades se convierte en un instrumento práctico para la ejecución y permite comprender de forma práctica el orden respectivo.
- No se descarta el software contable para la implementación del sistema de costeo ABC.

2.1.2 Nacional

Cerda Aguirre, Csírke Chau, Mío Arbañil, & Ana (2017) en su tesis titulada: “Aplicación de sistema de costeo ABC en la Financiera TFC SA” busca implementar el sistema de costeo ABC a la Financiera TFC S.A. Luego de la aplicación de la encuesta, se concluyó que:

- El sistema de costeo ABC permite identificar las actividades y recursos utilizados en cada proceso. Además, precisar los costos indirectos a través de los drivers determinados por el equipo de trabajo.
- Existe una limitación del sistema de costeo ABC con respecto a la rentabilidad del producto ya que necesita de la evaluación para definir la continuación de un producto.
- La implementación de este sistema es un plan estratégico para la entidad financiera y debe ser acompañado con otras herramientas complementarias con el fin de brindar un alcance integral para la toma decisiones.

Ureta & Junior (2016) en su estudio titulada: “Análisis del costo indirecto y su distribución a las agencias y sucursales de la Macro Región III del Banco de la Nación-Huancayo” busca proponer la transferencia de costos indirectos desde el nivel superior (Agencia A) con destino a los niveles inferiores (O.E y Agencias C) en el ámbito de la Macro Región III - Huancayo del Banco de la Nación. Las conclusiones expuestas fueron:

- El principal responsable para asegurar una eficiente gestión y supervisión de las oficinas es el jefe del departamento, es decir, los jefes de las Macro Regiones deben dirigir, coordinar, orientar y controlar su unidad respectiva para brindar una calidad del servicio al cliente.
- En la banca estatal el costo directo se refiere a los intereses y gastos por obligaciones con el público, intereses y gastos por fondos interbancarios. Mientras que el costo indirecto está conformado por los costos administrativos, venta y financieros.

Posterior al análisis, las recomendaciones principales fueron:

- Implementar un sistema de costeo para medir los costos directos e indirectos por cada tipo de producto bancario.
- Los niveles superiores e inferiores deben estar en constante comunicación para la toma de decisiones acertadas.
- Propone que la investigación realizada sea guía para la elaboración de un manual con su metodología para un sistema de costeo que responda a las necesidades de la entidad bancaria.
- El sistema de Costeo ABC basado en las actividades podría ser una herramienta acorde para optimizar la toma de decisiones en las entidades financieras.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición del sistema de Costeo ABC

El sistema de Costeo ABC no es una técnica totalmente original y novedosa ya que se fundamenta en los principios de la Teoría General de Costo. El interés surge a mediados de los años 80, con la finalidad de adaptar las nuevas tendencias organizacionales basada en los procesos y en busca de subsanar las deficiencias observadas en los métodos tradicionales de costeo. Además, los reportes contables han quedado inadecuados para medir la gestión financiera y precisar la causa del costo de un producto. Asimismo, no permite comprender la rentabilidad por producto y cliente.

En tal sentido, el ABC tiene como su principal enfoque el costo indirecto para minimizar los costos de producción y sin dejar de responder pertinentemente a las necesidades específicas del cliente. De esta manera, su foco en las actividades permite la mejora de los procesos y obtener los resultados esperados. En pocas palabras, la metodología se encamina en el tratamiento de los costos indirectos no fácilmente identificables llamados los “*out puts*”.

A partir de ahí, surgen los 4 principios claves del sistema de Costeo ABC. El primer principio hace referencia a que no son los productos los que consumen los recursos sino las actividades. Por su parte, el segundo principio se enfoca en que los productos o servicios son originados por las actividades. Como tercer principio se establece que son los mercados, los clientes, los canales y los productos los que consumen actividades y, por último, el cuarto principio es que la gran mayoría de costos indirectos, convencionalmente son considerados como fijos y es clave establecer la importancia de la evaluación en la variación en el nivel de actividades.

Teniendo en cuenta dichos principios, el modelo planteado se enfoca en las “actividades” definida como la unidad de trabajo en una organización que consume recursos; el “objeto de costo” definido como el factor que determina la carga de trabajo y el esfuerzo necesario para una actividad sumado a los recursos respectivos. En dicho objeto se incluyen los productos, los clientes, los mercados y los canales de comercialización. Por último, los “Direccionadores” o los “*Drivers*” son los encargados de medir la frecuencia o intensidad de las demandas respectivas a una actividad por los objetos de costo.

Por otro lado, es importante diferenciar entre los “*cost drivers*” y los “*cost sender*”. Los “*cost drivers*” son los “drivers del nivel actividad” vinculados a la actividad, recurso y objeto de costo. En cambio, los “*cost sender*” son los factores que determinan la carga de trabajo requerida por una actividad específica.

2.2.2 Finalidad del sistema de Costeo ABC

La técnica del sistema de Costeo ABC permite responder 3 preguntas claves:

- ¿Qué se hace? Es la identificación de las actividades
- ¿En qué se gasta? Es la determinación de los recursos asociados a las actividades
- ¿Para qué se gasta o que se produce? Es la asignación de las actividades a objetos tales como cliente, producto o proceso.

Esta perspectiva es totalmente diferente al esquema costo fijo/variable que se maneja comúnmente en la contabilidad de costos.

En el sector financiero, las actividades podrían estar vinculadas para originar clientes, vender préstamos, captar depósitos, archivar legajos, analizar riesgo crediticio, etc. Los recursos serían las personas involucradas, tecnología, equipos, servicios, capital, etc. Por ende, serían los clientes, los productos y los procesos lo que consumirían esos recursos y el sistema ABC sería una herramienta para analizar las fases de la asignación de los costos a estos objetos basado en la tasa de actividades de consumo.

En consecuencia, dicha técnica permite observar la acumulación de costos por Procesos, ya que todos los Procesos demandan Actividades dentro de la organización, que a menudo son realizadas en los distintos departamentos. En resumen, analiza y reconstruye el proceso para reducir costos y eliminar tareas innecesarias.

Por su parte, un sistema de Costeo ABC típico utiliza los llamados “*pooles*” para los costos indirectos, es decir, serían sub grupos de gastos. La finalidad es calcular el número de personas conductores de costos, número de horas de trabajo, número de activos fijos, número de equipos y materiales de oficina como las computadoras, los salarios del personal, entre otros; en la cual influye en los resultados esperados.

2.2.3 Ventajas y Desventajas del sistema de Costeo ABC

Los principales beneficios del sistema de Costeo ABC son:

- Genera los cambios operativos en las organizaciones permitiendo un criterio sólido para el proceso de la evaluación funcional y técnica.
- Facilita los procesos de incorporación de nuevas estrategias en las empresas y para la inclusión de modelos para la gestión.
- Se considera una estrategia adecuada para la comunicación de un proyecto en toda la organización.
- Identifica y analiza los niveles de productividad para resultados esperados.

En la actualidad, se considera como una herramienta aplicada en diferentes ámbitos que va desde los negocios, industrias, instituciones educativas y entidades financieras. Sin embargo, el sistema de Costeo ABC también presenta algunas limitaciones durante el diseño y la implementación en las organizaciones. Dichas limitaciones son:

- Suele ser una propuesta compleja y costosa dado que el procedimiento para la recolección de información detallada acerca de las actividades a ejecutar por el personal, los tiempos y los recursos respectivos.
- Resulta ser una técnica de carácter subjetivo para la asignación del número de conductores para las actividades.
- No suele medir la rentabilidad en el tiempo.
- Se obvia el desempeño del personal para la realización de las actividades.
- Se debe aplicar la llamada “lógica difusa” para establecer el rango mínimo y máximo de los costos para medir la posible variación del mismo.

2.2.4 Fases para el diseño del sistema de Costeo ABC

Para la implementación del sistema del Costeo ABC para un proyecto se debe cumplir 4 etapas básicas:

- A. La primera etapa consiste en realizar un diagnóstico previo para identificar las necesidades sobre la información de los costos en la organización, es decir, determinar los “objetos de costos”.
- B. Posteriormente, identificar y analizar las actividades para su clasificación. Esto permite seleccionar aquellas actividades innecesarias para ser eliminadas. En tal sentido, disminuir el valor agregado y establecer las actividades para la construcción del modelo.
- C. Luego, analizar la información sobre los recursos y gastos de la organización a través de la asignación de los “drivers” o direccionadores de costos con el fin de documentar los costos por las actividades y los objetos de costo.
- D. Por último, realizar un análisis detallando los resultados esperados.

2.2.5 Pasos para la creación de un sistema de Costeo ABC en una entidad financiera

En el ámbito financiero, la implementación del sistema de Costeo ABC en un proyecto debe iniciar con un análisis estratégico general de la Entidad que consiste en la dirección y decisiones necesarias para construir un tipo de modelo ABC considerando los siguientes aspectos:

En primer lugar, determinar **el nivel de objeto de costo** a través de la medición de los costos acumulados que son necesarios para brindar el servicio o producir y vender el producto. Este procedimiento permite el análisis posterior del nivel de eficiencia de los procesos, la rentabilidad de los productos, los clientes y canales de distribución. Posterior a la definición de los objetos de costo, mapear las actividades necesarias. Frecuentemente, los objetos de costo se representan en pirámides para establecer niveles de las actividades, los productos y canales de distribución por regiones o sucursales con el fin de responder: ¿a qué nivel queremos monitorear cada actividad?

En segundo lugar, determinar **el nivel de actividad** para comparar cada uno de ellos y medir la eficiencia con la que se ejecutarán. Es importante tener en cuenta: ¿Cómo definir las actividades? ¿Qué cantidad y por ende que nivel de detalle o cantidad de tareas incluirán? Este procedimiento está acompañado de una lluvia de ideas para precisar: ¿qué actividades se está haciendo? Es decir, los departamentos de la Entidad deben involucrarse en este proceso para determinar las actividades más importantes de su área con el objetivo de llevar a cabo el proyecto planteado respondiendo a la siguiente interrogante: ¿Cómo estructuramos todas estas actividades? En tal sentido, el éxito de una organización radica en que las funciones estén relacionadas y que exista una comunicación efectiva de los factores críticos de las distintas áreas.

Además, las actividades pueden definirse como macro actividades, referidas a aquellas actividades que son claves para los departamentos. En síntesis, se convierten en actividades que contribuyen a un objetivo estratégico general respondiendo a la interrogante: ¿Cómo las actividades se asocian con los objetivos estratégicos de la Entidad?

Por último, los ***“Cost Drivers”*** o ***“Direccionadores de nivel de actividad”*** son los encargados de medir la frecuencia o intensidad de la demanda de una actividad por un objeto de costo. Siempre existe una gran cantidad de drivers que se atribuyen a una actividad. Por ello, es importante el supuesto al evaluar los recursos con detalle y la estructuración con la que se dispone de la información en la Entidad.

Una vez que los objetos de costo, las actividades y los drivers son definidos, la recolección de datos y el proceso de costeo se inician. Paralelamente, se deben analizar los costos indirectos consumidos por las actividades. Estos costos no necesariamente están designados a una actividad específica ya que mayormente están relacionados a los costos del personal que pueden medirse por el consumo de tiempo.

No obstante, es recomendable que dicha herramienta sea flexible bien sea para el costo exacto como para la toma de decisiones estratégicas de la organización.

2.2.6 Diferencias entre el costeo ABC y los sistemas tradicionales

Las propuestas de costeo tradicional se interesan en los costos directos y la demanda que consumía toda la producción para determinar el costo total de la producción. Cabe destacar que el abordaje tradicional surge a partir de la Revolución Industrial y respondía al contexto económico del momento.

No obstante, ante las exigencias del nuevo mundo económico moderna, el incremento de la competencia y los cambios en los ciclos de vida de los productos fuerzan a las organizaciones a generar mayor información para la toma de decisiones con el objetivo de obtener mayor precisión y oportunidad global.

Por tal razón, se necesita responder preguntas como: ¿Qué deberíamos vender y a qué precio? ¿Cómo gestionar por procesos e identificar oportunidades eficientes en los mismos para asegurar la creación de valor y la mejora continua? ¿Cómo proyectar la capacidad respectiva ante cambios en los servicios o productos ofrecidos? ¿Cómo identificar los productos que aportan mayor rentabilidad a la organización? ¿Cuánto sería el presupuesto para cumplir los objetivos planteados por la organización? Y ¿Qué canal resulta el más rentable para vender nuestros productos?

2.2.7 Definición del Producto

El Préstamo de Libre Disponibilidad (PLD) es una modalidad de crédito dirigido a personas naturales para satisfacer una necesidad en un momento determinado en la cual el desembolso es a través de efectivo o de un abono en una cuenta. Dicho crédito se divide en tres tipologías:

- A. Sin garantía o tradicional.
- B. Con garantía líquida: el crédito debe ser cancelado en efectivo en un periodo de tiempo. Dicha modalidad dependerá de los acuerdos establecidos con la entidad financiera.
- C. Con garantía hipotecaria: el crédito está garantizado contra un bien o propiedad física.

Actualmente, las entidades financieras para promover dicho crédito realizan una serie de llamadas a los clientes para describir las características y especificaciones del mismo a través de un simulador de voz y al finalizar, espera la confirmación del cliente. Posteriormente, si acepta las condiciones del crédito, se le indica los siguientes procedimientos para el cierre de la venta. Dichos datos serán digitalizados y entrará a una fase de evaluación y validación para determinar los cronogramas para el desembolso.

Cabe destacar que, el procedimiento para la captación del cliente, la gestión para la aprobación y evaluación para dicho crédito está dirigido por un equipo multidisciplinario de profesionales que realizan diversas actividades en cada una de las áreas en la entidad financiera. Dichas actividades que se van ejecutando requieren recursos generando costos y gastos. En consecuencia, se debe contar con una metodología óptima y estratégica que permita analizar las actividades y los recursos para evitar costos y gastos innecesarios.

2.3 Glosario de términos

- **Actividad:** es un conjunto de tareas para conforman un proceso determinado y obtener un resultado final.
- **A.B.C:** (siglas en inglés) que significan “*Activity Based Costing*” que su traducción en español es "costeo basado en actividades". Es un método de costeo por medio del cual se asigna el costo a través de las actividades hacia lo que se desear costear empleando conductores de costos.
- **Cost Drivers:** (siglas en inglés) que su traducción en español es “Conductor de costos” o “Direccionadores de nivel de actividad”. Es una unidad de medida de frecuencia o intensidad en la cual se distribuye el costo desde el origen hacia su fin.
- **Costo:** es un gasto o desembolso de un capital, dinero o servicio para generar cambios en un activo o pasivo determinado. En un sentido más general, es la medida para dar o sacrificar para la obtención de algo.
- **Costo Unitario:** es el costo total dividido entre la unidad de medida que se desea analizar para obtener un costo por unidad.
- **Costo Directo:** es un costo que influye en la disminución o aumento los niveles de producción. Hay costos que se presentan y no producen nada.
- **Costo Indirecto:** es un costo que no se identifica a simple vista en los procesos y las actividades y se obvia en los procedimientos de las cotizaciones.
- **Gasto:** es el flujo de salida de recursos que puede disminuir un activo, incrementar un pasivo o una combinación de ambos.

- **Inductor:** es el encargado para asignar el costo para una actividad determinada.
- **Objeto de Costo:** es lo que se desea costear como costo directo o indirecto.
- **Out puts:** (siglas en inglés) que su traducción en español es "Beneficios tangibles e intangibles provistos a los clientes".
- **Pool:** (siglas en inglés) que su traducción en español es "Costo de una actividad en particular".
- **Proceso:** es un conjunto de actividades diseñadas para un fin determinado.
- **Recurso:** es un elemento económico asignado a una actividad específica.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

El análisis del crédito de consumo PLD basado en el costeo ABC permitirá optimizar la toma de decisiones sobre los canales comercializadores de una entidad financiera.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- El análisis mediante el costeo ABC del crédito de consumo PLD colocado a través del canal Agencias permitirá optimizar la toma de decisiones.
- El análisis mediante el costeo ABC del crédito de consumo PLD colocado a través del canal Fuerza de venta Externa permitirá optimizar la toma de decisiones.
- El análisis mediante el costeo ABC del crédito de consumo PLD colocado a través del canal Banca Telefónica permitirá optimizar la toma de decisiones.

3.1.3 Operacionalización de las Variables

De acuerdo a la Tabla 1, se muestra las variables independientes y dependientes de la presente investigación:

Cuadro 1 Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Sub Indicadores	Técnicas de recolección
COSTEO ABC	(Apaza M., 2006 p. 69) Provee una metodología para rastrear los costos de los recursos a las actividades específicas y por medio de estas costear procesos, productos, servicios, clientes, proveedores, canales de distribución y así poder determinar su rentabilidad. En tal sentido ayuda a los ejecutivos a identificar los costos y resultados de las posibles alternativas de negocio, simulando cambios operativos para una eficaz toma de decisiones.	Metodología que integra la cadena de valor de la empresa donde las actividades son objetos primarios o básicos de costeo, su enfoque se centra en el tratamiento de los costos indirectos no fácilmente identificables y seguidamente mediante los inductores de costo ("Cost Driver") relación causa-efecto poder imputarlos a los productos o servicios. Esta metodología se permite costear procesos, productos, servicios, etc. Y poder determinar su rentabilidad.	Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Documental
			Generadores de Costo	<ul style="list-style-type: none"> Inductores de costo Objetos de costo 	<ul style="list-style-type: none"> Observación Análisis Documental
TOMA DE DECISIONES.	(Chambergro I., Contabilidad de costos para la toma de decisiones, 2014 p. 487). La toma de decisiones puede definirse como el proceso de selección entre varias alternativas. La toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de soluciones empresariales mediante el análisis de una serie de etapas sucesivas. La toma de decisión gerencial se inicia con la identificación del problema empresarial, pasando por una serie de etapas de análisis hasta la evaluación después de la decisión.	La toma de decisiones gerencial equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.	Gestión Integral	<ul style="list-style-type: none"> Costo Canal Comercial Rendimiento de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental

3.2 Diseño de Investigación

El Sistema de Costeo basado en Actividades (ABC) permite a la institución financiera lo siguiente:

1. Obtener una base técnica para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
2. Conocer qué productos producen utilidades o pérdidas en términos de viabilidad comercial
3. Permite comparar costos entre:
 - ✓ Diferentes sucursales y agencias
 - ✓ Gastos operativos directos e indirectos
 - ✓ Diferentes productos y servicios, especial, en el crédito PLD
 - ✓ Diferentes períodos
4. Localizar puntos débiles de la entidad y sus procesos con el objeto de mejorar su eficiencia.
5. Determinar si existe en la institución, sectores donde se requiera realizar medidas de racionalización.

Por su parte, el levantamiento de la información se realiza en hojas de Excel y se valida por servidores de la misma antes del inicio del análisis respectivo. En tal sentido, para la implementación del sistema de Costeo ABC en dicha institución, se realiza sesiones de trabajo divididas en:

A. Sesiones de Equipo Consultor:

Reunión con los altos directivos del área de ventas y demás áreas involucradas para determinar un cronograma para la implementación del mismo y delimitar cada una de las responsabilidades con tiempo definido a través de una fecha límite para que se logre dicho proceso.

En dichas sesiones se tratarán los siguientes puntos:

- a. Determinar las actividades: Considerar desde la promoción del producto; el levantamiento de la información; evaluación y análisis; liquidación y desembolso; manejo y control; monitoreo seguimiento y recuperación.
- b. Determinar a los inductores: Los asignadores de costos a cada actividad, son parte vital del “Costeo ABC”, se tomar en cuenta lo siguiente:
 - 1. Asignan costo a las actividades
 - 2. Deberán ser enteramente objetivos y medibles.
 - 3. Deberán poder ser obtenidos directamente desde el Sistema Informático de la institución.
 - 4. Son Requeridos por actividad y por producto
- c. Armado de los Estados Financieros: se requerirán los estados financieros consolidados y organizados de la entidad de manera mensual dentro del período de análisis, así como los estados financieros consolidados con fecha inicio y corte del período de análisis por cada una de las agencias a costear.

B. Sesiones de Trabajo Técnico:

Reunión con el personal especializado con el fin de levantar información referente a:

- a. Gasto del personal: es el levantamiento de toda la información relacionada con los servidores de la entidad. Además, determinar registros de gastos adicionales como las comisiones. La detallada descripción será primordial para la estimación del costo real por cada empleado.

b. Información Financiera y No Financiera:

- La tasa de interés nominal pasiva anual por producto de ahorro.
- Tasas de interés de las líneas de fondeo por Crédito Externo.
- Tasas de Interés por Producto de Crédito
- El porcentaje de liquidez requerido o la tasa de reserva de liquidez, por producto de ahorro, determinada por la institución o el porcentaje de liquidez requerido general que haya definido la institución.
- La tasa de crédito externo como alternativa de fondeo de cada producto de crédito, o tasa ponderada de crédito externo.
- Los cargos anuales promedio, que la entidad cobro por producto de ahorro (comisiones de mantenimiento, de transacciones, etc.)

Finalmente, una vez levantada toda la información necesaria mencionada anteriormente se realiza una reunión junto con el equipo técnico de la entidad con la finalidad de tener un control total de la calidad de información y corregir posibles errores o problemas presentados en las distintas fases del proceso para que la implementación del Sistema de Costeo ABC sea de forma exitosa.

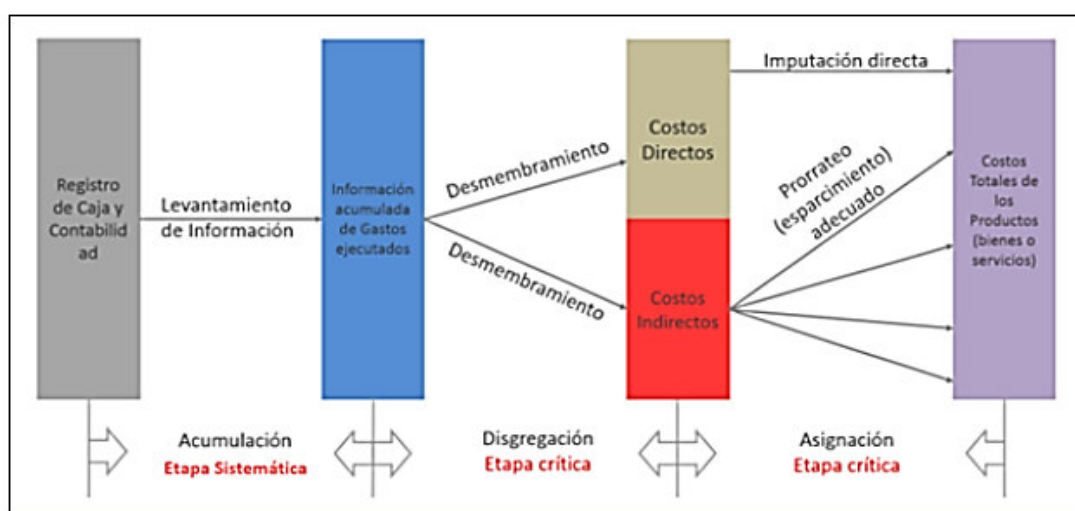
Posteriormente, este sistema de información gerencial aporta beneficios para la toma de decisiones respecto a la definición de costos de manera técnica. Además, de conocer las características y los detalles propios de los productos y servicios para su viabilidad y el comportamiento de dichos productos en diferentes mercados a los cuales atiende la entidad por medio de sus diferentes agencias.

CAPITULO IV. PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos

Los pasos necesarios para la creación de un modelo ABC para una institución financiera se debe tener claro la información general de la misma, es decir, determinar el estado financiero en el que se encuentra actualmente. A partir de ahí, se analizan las actividades y se evalúan los recursos desde el mes “0” (mes de inicio de la propuesta de implementación) determinado por el mes de abril hasta el mes “3” determinado por el mes de junio. (Ver figura 1)

Figura 1 Aplicación de Costeo ABC



Elaboración propia

El primer paso, es la definición de los “objetos de costo” a través de un cuadro de actividades y un diagrama de los procedimientos requeridos para llevar a cabo el proceso del Préstamo PLD, mayor detalle se muestra en anexo B.

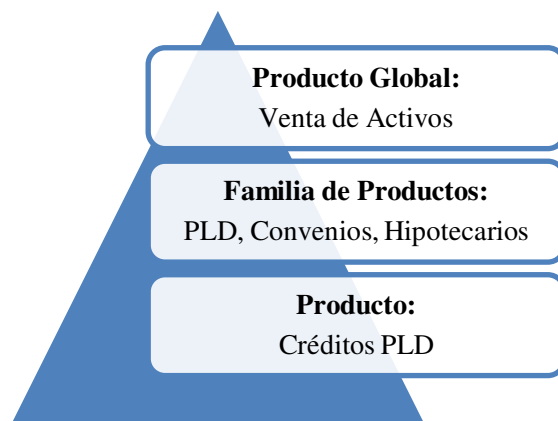
A su vez, se establecen los “objetos de costos” según el canal de distribución y el producto. (Ver figura 2 y 3)

Figura 2 Pirámide de canal de distribución



Fuente: Elaboración Propia.

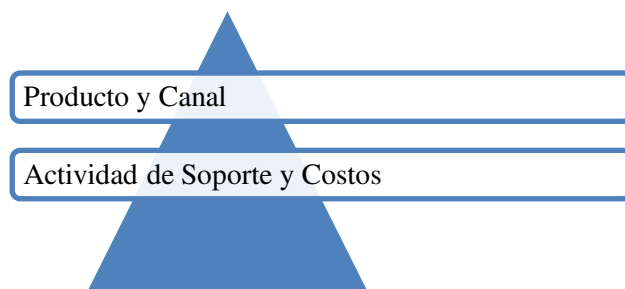
Figura 3 Pirámide de producto



Fuente: Elaboración Propia.

En algunos casos, si no queda claro si algunas de las actividades se encuentran relacionados con el canal de distribución o con el producto, se realiza una tercera pirámide definida como soporte/estructura. (Ver figura 4)

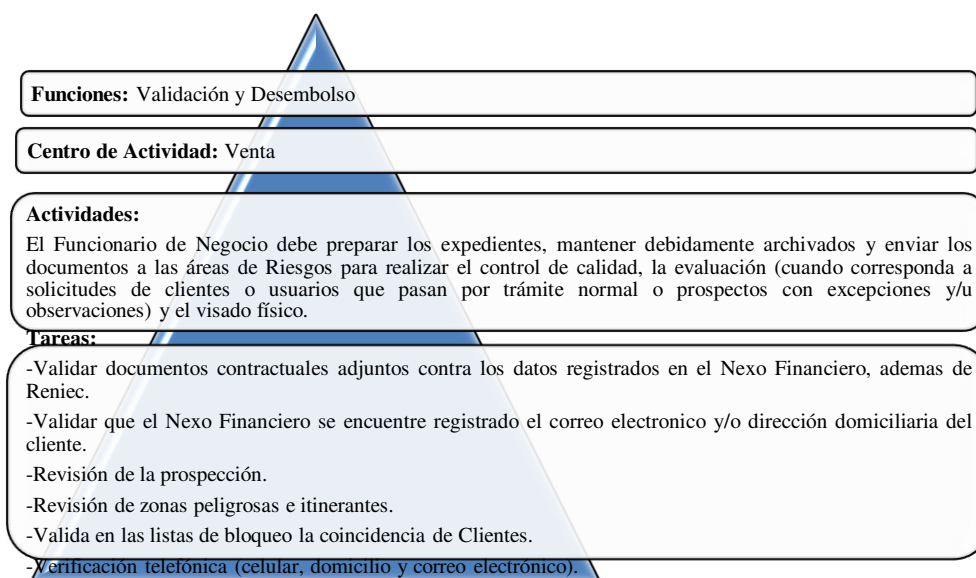
Figura 4 Pirámide de soporte/estructura



Fuente: Elaboración Propia.

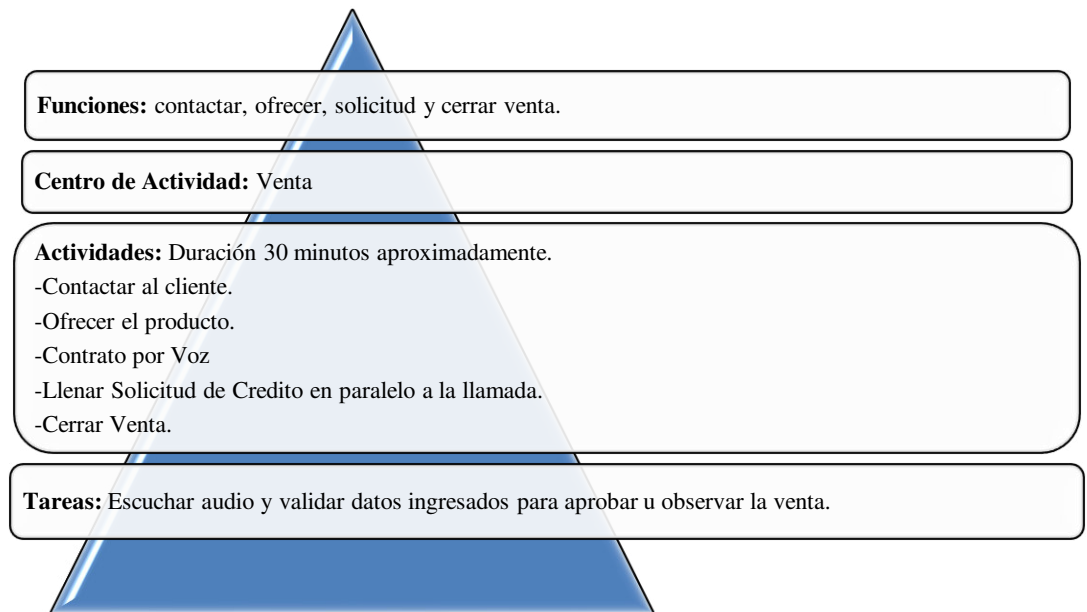
Posteriormente, se realiza la definición de las actividades según los canales de distribución establecidos (Red de Agencias, Banca telefónica y Fuerza de Venta externa) y extraídos del listado de actividades colocadas en el anexo B. (Ver figura 5, 6 y 7)

Figura 5 Actividades de la red de agencias



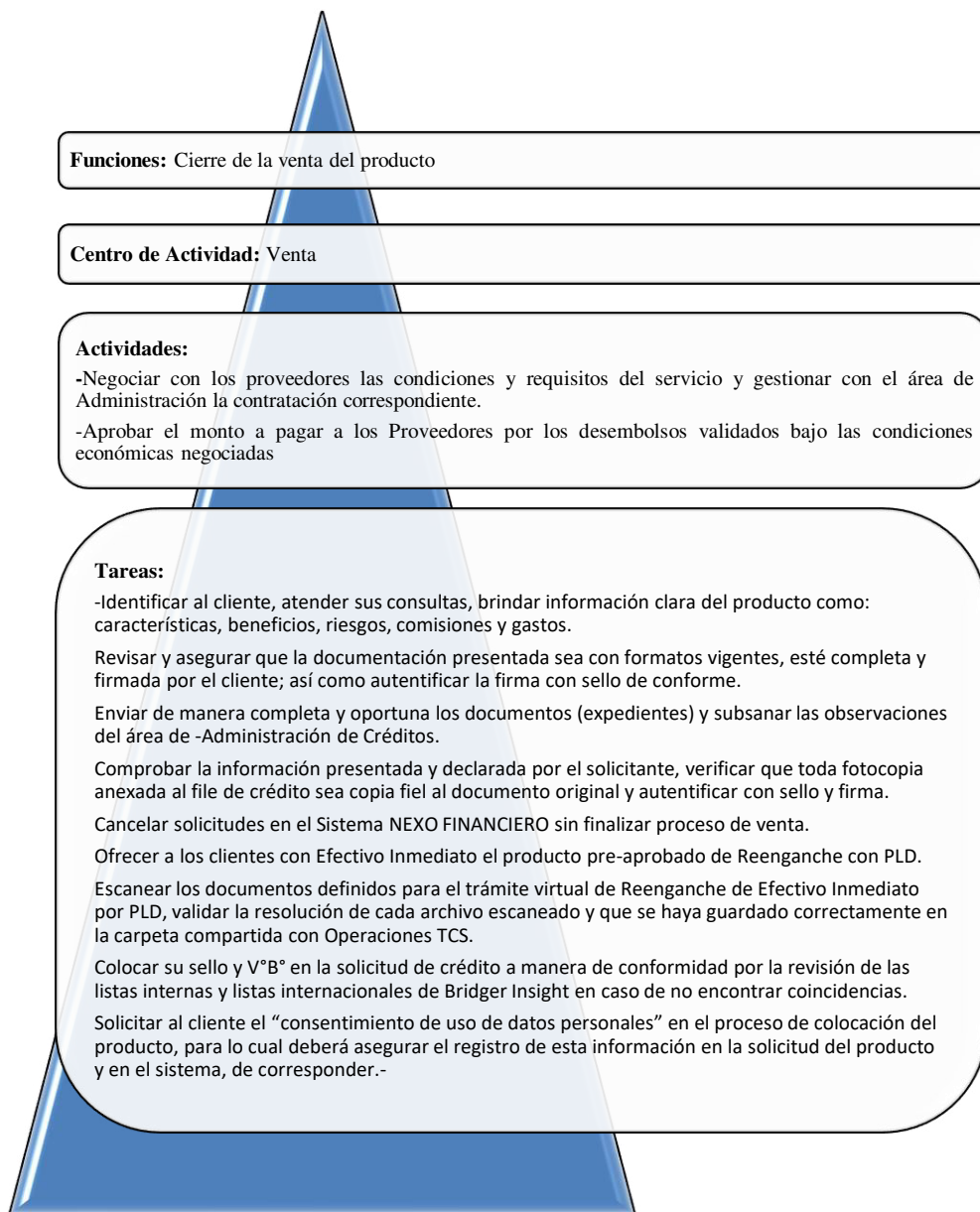
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6 Actividades de la banca telefónica



Fuente: Elaboración Propia.

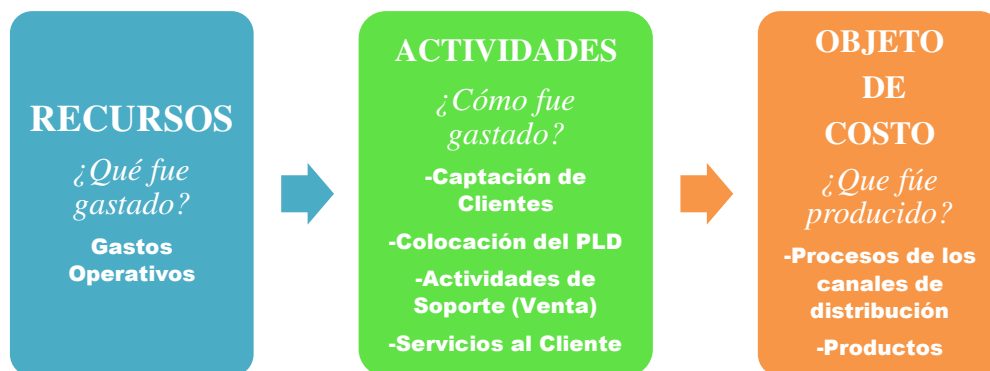
Figura 7 Actividades de la fuerza de venta externa



Fuente: Elaboración Propia.

Por último, se definieron los “*Drivers*”, es decir, establecer los recursos de las actividades por cada objeto de costo. (Ver figura 8)

Figura 8 Consumo de costos



Fuente: Elaboración Propia.

Paralelamente, este análisis de costos debe estar acompañado de la información con respecto a los ingresos ya que la pirámide de producto establecida previamente está generando ingresos.

4.2 Proceso de prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis Específicas

Para cada una de las hipótesis planteadas, es necesario delimitar cuáles son los costos directos e indirectos en cada canal de distribución (crédito PLD).

➤ Hipótesis Específica 1

Para determinar el costo del crédito PLD a través de la red de Agencias en la entidad financiera, posterior a la implementación, es preciso analizar los costos directos definidos como los “Gastos de transferencias” y “comisiones” y como los costos indirectos, los gastos operativos para las agencias.

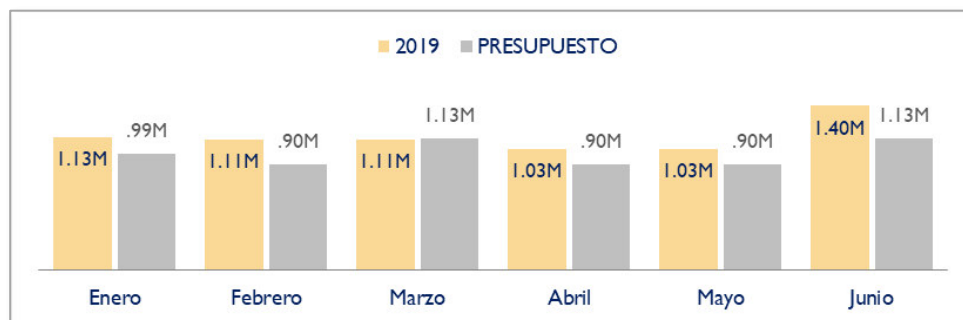
Los gastos operativos están compuestos por los gastos del personal y los gastos administrativos. Para los gastos del personal, se tomó en cuenta las remuneraciones (básicas y variables); y movilidad de planilla. Los costos en las remuneraciones, tanto básicas como variables para los meses de abril a junio se observan en las figuras 9 y 10.

Figura 9 Remuneraciones básicas (enero-junio 2019).



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10 Remuneraciones variables (enero-junio 2019).



Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que las remuneraciones básicas del personal supera el presupuesto estimado representando un 39,3% del presupuesto. A diferencia de las remuneraciones variables, se mantienen por debajo de lo presupuestado representando un 16,2% del mismo.

Por su parte, el costo de la asistencia médica promedia S/ 0.57 millones mensual haciendo un total de S/ 3.44 millones de enero a junio del 2019. En la figura 11 se observa la distribución de gastos mes a mes.

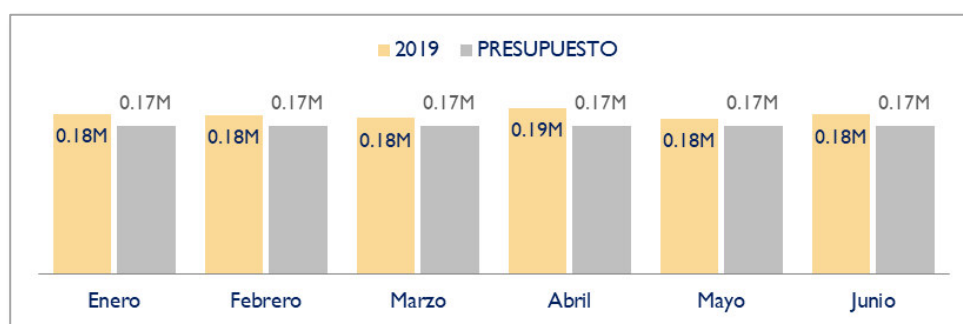
Figura 11 Costo de la asistencia médica (enero-junio 2019).



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al costo de movilidad de planilla, este promedia un gasto de S/ 0.18 M mensual haciendo un total durante el mes de enero a junio de S/ 1.08 millones, representando un 3% del gasto total de personal. (ver figura 12)

Figura 12 Pago de movilidad planilla (enero-junio 2019).



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, los gastos administrativos se toman en cuenta aquellos gastos significativos para la entidad financiera: alquileres de inmuebles, gastos de seguridad física, circuito digital, mantenimiento de equipo, alquileres otros y gastos de portavalor (transporte de caudales).

En el cuadro 2, se observa las cuentas gastos asociadas a la red de agencias. Del mismo observamos que el 26% de los gastos recaen sobre la cuenta gasto de “Alquileres de Inmuebles” con un total de S/ 5.19 millones en el primer semestre promediando S/ 0.86 millones mensual, a su vez el siguiente 36% se reparte entre las cuentas de Gastos de seguridad física, circuito digital, portavalores, mantenimiento de inmuebles y alquileres otros. Existen 9 partidas que no superan el 5% del total de gastos y suman 26% de total.

Adicional a ello existen partidas muy pequeñas que suman 12% con un total de S/ 2.48 millones.

Cuadro 2 Gastos administrativos asociados a la red de agencias

CUENTA DE GASTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Acumulado	%
ALQUILERES DE INMUEBLES	0.84 M	0.87 M	0.87 M	0.89 M	0.85 M	0.88 M	5.19 M	26%
GASTOS DE SEGURIDAD FISICA	0.30 M	0.32 M	0.33 M	0.33 M	0.33 M	0.31 M	1.92 M	9%
CIRCUITO DIGITAL	0.30 M	0.29 M	0.29 M	0.23 M	0.25 M	0.25 M	1.62 M	8%
PORTAVALORES	0.28 M	0.28 M	0.19 M	0.17 M	0.32 M	0.23 M	1.47 M	7%
MANT DE EDIFICIOS INMUEBLES	0.18 M	0.27 M	0.22 M	0.20 M	0.18 M	0.17 M	1.23 M	6%
ALQUILERES OTROS	0.13 M	0.14 M	0.12 M	0.29 M	0.15 M	0.21 M	1.05 M	5%
LUZ	0.11 M	0.19 M	0.15 M	0.20 M	0.15 M	0.10 M	0.90 M	4%
SERVICIOS VARIOS	0.28 M	0.16 M	0.09 M	0.11 M	0.09 M	0.09 M	0.82 M	4%
LIMPIEZA DE OFICINA	0.14 M	0.14 M	0.13 M	0.14 M	0.11 M	0.12 M	0.79 M	4%
MANT DE HARDWARE SOFTWARE	0.09 M	0.09 M	0.16 M	0.16 M	0.09 M	0.10 M	0.68 M	3%
FOTOCOPIAS E IMPRESIONES	0.09 M	0.00 M	0.18 M	0.09 M	0.10 M	0.09 M	0.55 M	3%
MANT DE INSTALACIONES	0.07 M	0.12 M	0.13 M	0.08 M	0.08 M	0.03 M	0.51 M	3%
SUSCRIPC Y COTIZAC OTRAS	0.14 M	0.13 M	0.14 M	0.01 M	0.01 M	0.01 M	0.44 M	2%
DONACIONES	0.02 M	0.04 M	0.07 M	0.12 M	0.07 M	0.03 M	0.36 M	2%
TELEFONIA	0.08 M	0.07 M	0.06 M	0.04 M	0.06 M	0.02 M	0.33 M	2%
OTROS	0.52 M	0.56 M	0.45 M	0.28 M	0.29 M	0.38 M	2.48 M	12%
TOTAL	3.57 M	3.67 M	3.59 M	3.35 M	3.13 M	3.02 M	20.33 M	100%

Fuente: Elaboración propia

Los gastos administrativos se asignan según drives definidos por el equipo de trabajo. A continuación, se detalla los driver utilizado para la asignación. (ver Cuadro 4)

Cuadro 3 Driver por Producto

CUENTA DE GASTO	DRIVER POR PRODUCTO
GASTOS DE SEGURIDAD FISICA	METRO CUADRADO
CIRCUITO DIGITAL	N° COLABORADORES
PORTAVALORES Y TRANSPORTE DE CAUDALES	VOLUMEN DE VENTAS
MANT DE EDIFICIOS INMUEBLES	METRO CUADRADO
LUZ	METRO CUADRADO
ALQUILERES DE INMUEBLES	METRO CUADRADO
LIMPIEZA DE OFICINA	METRO CUADRADO
MANT DE INSTALACIONES	METRO CUADRADO
MENSAJERIA Y TRANSPORTE	N° COLABORADORES
FOTOCOPIAS E IMPRESIONES	N° COLABORADORES
ARBITRIOS	METRO CUADRADO
BIENESTAR EVENTOS	N° COLABORADORES
AGUA	METRO CUADRADO
IMPUESTOS OTROS	METRO CUADRADO
PUBLICACIONES MANDATORIAS	METRO CUADRADO
ADJUDICADOS	METRO CUADRADO
VARIOS PERSONAL	N° COLABORADORES

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 4 se observa el nivel ventas realizadas por el canal de red de agencias durante el periodo de enero – junio 2019. Asimismo, la cantidad de operaciones realizadas como el gasto de comisiones que incurre durante dicho periodo. (ver cuadro 4)

Cuadro 4 Histórico de Ventas

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Venta	16,413 k	16,899 k	19,894 k	20,552 k	34,860 k	24,420 k
Comisiones	146 k	146 k	173 k	168 k	300 k	212 k
Operaciones	2,707	2,703	3,373	3,375	5,400	3,808

Fuente: Elaboración propia

Del se observa que el promedio del gasto por comisión de cada colocación asciende a S/ 53.00, siendo el mayo el mes con mayor gasto con S/ 55.00.

En resumen, posterior a la distribución de gastos administrativos y de personal, se obtiene que el crédito promedio colocado en agencia es de S/ 6.3 k y que el costo de la colocación del crédito asciende a S/ 239, que se obtiene luego de restar gastos directos asociados al préstamo y gastos indirectos distribuidos según asignación (Ver cuadro 3).

Finalmente, de acuerdo con el rendimiento propuesto por la entidad financiera, el crédito por consumo PLD obtiene el siguiente resultado de rendimiento S/ 475.00

➤ Hipótesis Específica 2

Para determinar el costo del crédito PLD a través de la Banca Telefónica en la entidad financiera se establecieron como costo directo las comisiones y el costo indirecto, gastos asociados al proceso de desembolso según se detallan en el anexo B.

El canal Banca Telefónica se dedica al servicio de atención al cliente telefónico y únicamente recibe como compensación un porcentaje de las ventas realizadas. En el cuadro 5, se detalla el monto de las ventas alcanzado y la comisión que se recibe por las mismas.

Cuadro 5 Ventas vs Comisión – Banca telefónica

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Promedio
Venta	36 k	446 k	958 k	1,014 k	2,308 k	1,963 k	1,121 k
Comisiones	1 k	18 k	38 k	41 k	92 k	79 k	45 k
Operaciones	8	87	178	194	431	333	205

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar el porcentaje de gastos asociados al desembolso se establece un ratio de participación del proceso de desembolso en base a la cantidad de operaciones que realiza el canal. Los gastos por proceso de desembolso ascienden a S/ 32 k mensual de los cuales según cuadro 6, el 3% pertenecen a desembolsos por el canal de Banca telefónica. Por lo tanto, el gasto asignado al canal es de S/ 149.00

Cuadro 6 Ventas por canales comercializadores

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	TOTAL	% Part.
AGENCIAS	2,707	2,703	3,373	3,375	5,400	3,808	21,366	53%
BANCA TELEFÓNICA	8	87	178	194	431	333	1,231	3%
FUERZA DE VENTA EXTERNA	1,810	1,555	2,219	2,454	5,115	4,471	17,624	44%
TOTAL	4,525	4,345	5,770	6,023	10,946	8,612	40,221	100%

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, posterior a la resta de las comisiones y de distribución de gastos de desembolso, se obtiene que el costo de la colocación del crédito a través del canal Banca Telefónica asciende a S/ S/220.00 Finalmente, de acuerdo con el rendimiento propuesto por la entidad financiera para este canal, el crédito por consumo PLD obtiene el siguiente resultado de rendimiento S/ 395.00

➤ **Hipótesis Específica 3**

Para determinar el costo del crédito PLD a través de la Fuerza Externa en la entidad financiera, se toma en cuenta las comisiones pagadas al canal como costo directo y los gastos asociados al desembolso y las remuneraciones básicas - variables asociadas a los supervisores de estos canales como el costo indirecto.

Las ventas y comisiones asociadas al canal se detallan en el cuadro 7, en el mismo se puede observar una correlación entre ambas variables ya que la comisión es del 6% de las ventas realizadas durante el mes.

Cuadro 7 Ventas vs comisiones – Canales Externos

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	TOTAL
F. Venta Externa	11.0 M	9.2 M	13.1 M	14.0 M	32.2 M	29.0 M	108.5 M
Comisiones	0.6 M	0.5 M	0.7 M	0.7 M	1.9 M	1.6 M	6.0 M
% Correlación	5%	6%	5%	5%	6%	6%	6%

Fuente : Elaboración propia

Para determinar el porcentaje de gastos asociados al desembolso se establece un ratio de participación del proceso de desembolso en base a la cantidad de operaciones que realiza el canal. Los gastos por proceso de desembolso ascienden a S/ 1.05 M de los cuales según cuadro 8, el 44% pertenecen a desembolsos por el canal de Fuerza de Venta Externa por lo tanto el gasto asignado al canal es de S/ 458 k en promedio mensual. En síntesis, el gasto asociado a un desembolso a través del canal de Fuerza de Venta Externa es de S/ 164.

Adicional se detallan las remuneraciones asignadas a los supervisores de estos canales, los cuales promedian un total de S/ 16,800 mensual. Se prorratea el gasto entre la cantidad de operaciones realizadas por este canal y finalmente se obtiene un gasto asociado de S/ 8.00 (Ver cuadro 8)

Cuadro 8 Remuneración Supervisores Canales Externos

Puestos	N° Colaboradores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Supervisores	3	11.2 k	11.2 k	11.2 k	11.2 k	11.2 k	11.2 k
Gerente	1	5.6 k	5.6 k	5.6 k	5.6 k	5.6 k	5.6 k
Total	4	16.8 k	16.8 k	16.8 k	16.8 k	16.8 k	16.8 k

Fuente : Elaboración propia

En resumen, posterior a la resta de las comisiones, distribución de gastos de desembolso y asignación de gastos de remuneración básica y variable de los supervisores, se obtiene que el costo de la colocación del crédito a través del canal Fuerza de Venta Externa asciende a S/ 172. Finalmente, de acuerdo al rendimiento propuesto por la entidad financiera para este canal, el crédito por consumo PLD obtiene el siguiente resultado de rendimiento S/ 497.00

4.3 Discusión de Resultados

Se evidenció en la investigación realizada que el costeo ABC permitió identificar las actividades, los objetos de costos y establecer los recursos necesarios para llevar a cabo la venta del crédito de consumo PLD. Lo cual concuerda con el estudio realizado por Navarro Trejos, Pereira Navarro, Rodríguez Monge, Salmerón Marín, J. E., Solano Arias & Zúñiga Meléndez (2014) que logró identificar y evaluar con mayor detalle la asignación de los costos para los servicios de forma más exacta.

Al igual que Córdova Panamito (2017) en esta investigación se dotó a la entidad financiero de una herramienta de costeo que le permita reducir las actividades que requieren de un mayor gasto y no aportan un valor agregado al producto final.

Mediante la presente investigación se pudo determinar con mayor grado de precisión el costo del servicio brindado por la entidad financiera ya que permite identificar los recursos necesarios para las actividades. Esto concuerda con lo indicado Martínez (2009) en su investigación titulada “Implantación de un modelo de costeo ABC para la determinación de márgenes financieros en los principales productos del Banco Nacional de Fomento busca implementar un modelo de costeo ABC para el Banco Nacional de Fomento en Ecuador” que concluye que mediante la aplicación del costeo ABC puso identificar los recursos necesarios para las actividades y procesos representado un mayor egreso de efectivo; asimismo, la investigación que realizó le permitió observar con detenimiento los costos y el flujo de ingresos a través de las ventas.

La representación gráfica a través de pirámides de canal de distribución y el producto se convirtió en un instrumento práctico de análisis para la comprensión y determinar la eficiencia de los mismos en dicha investigación. Dicha conclusión coincide con lo indicado por Quishpe Jácome (2010) en su investigación titulada: “Implementación de un sistema de costos ABC (*Activity Based Costing*) en el proceso de transporte de valores, de una Agencia de un Banco Mediano” que indica que la representación gráfica de los procesos y las actividades se convierte en un instrumento práctico para la ejecución y permite comprender de forma práctica el orden respectivo.

Por su parte, la identificación de los costos indirectos a través de cada *driver* o “direccionador” permitió precisar los costos del crédito PLD de acuerdo a cada canal comercial (red de agencias, banca telefónica y la fuerza de ventas) de manera similar a Cerda Aguirre, Csírke Chau, Mío Arbañil, & Ana, (2017) en su tesis titulada: “Aplicación de sistema de costeo ABC en la Financiera TFC SA” que precisó los costos indirectos a través de cada *driver* determinado por el equipo de trabajo.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

Se concluye que el costo del crédito PLD basado en el sistema de costeo ABC permite optimizar las decisiones respecto a la colocación de crédito de consumo PLD de los canales comercializadores en la entidad financiera teniendo en cuenta como los pasos necesarios para su implementación: determinar toda la información financiera de la entidad financiera actual, analizar las actividades y evaluar los recursos.

- 1) Se determinaron los costos asociados al canal de red de agencias para los créditos PLD basado en el sistema de costeo ABC de la entidad financiera a través del costo directo por medio de los gastos de transferencias y comisiones; el costo indirecto mediante los gastos operativos asignados, llámese estos, gastos de personal y administrativos. Para los gastos del personal, se tomó en cuenta las remuneraciones (básicas y variables) y movilidad de planilla; y para los gastos administrativos, se tomaron en cuenta los servicios de agua, telefonía y luz; mantenimiento de edificios inmuebles; mantenimiento de equipos; circuito digital; limpieza de oficina; fotocopias e impresiones; mantenimiento de hardware y software; mantenimiento de instalaciones; mensajería y transporte; movilidad; alquileres y publicidad. En resumen, el costo asociado a la colocación de un préstamo de consumo a través del canal agencias asciende a S/ 239.00 y el rendimiento del producto bajo las variables de la entidad financiera es de S/ 475.00
- 2) Se determinaron los costos de la banca telefónica para los créditos PLD basado en el sistema de costeo ABC de la entidad financiera estableciendo como costo directo las comisiones y el costo indirecto, gastos asociados al proceso de desembolso según se detallan en el anexo B. En resumen, el costo asociado a la colocación de un préstamo de consumo a través del canal agencias asciende a S/ 220 y el rendimiento del producto bajo las variables de la entidad financiera es de S/ 395.00

- 3) Por último, se determinaron los costos de la fuerza externa para los créditos PLD basado en el sistema de costeo ABC de una entidad financiera se toma en cuenta las comisiones pagadas al canal como costo directo y los gastos asociados al desembolso y las remuneraciones básicas - variables asociadas a los supervisores de estos canales como el costo indirecto. En resumen, el costo asociado a la colocación de un préstamo de consumo a través del canal agencias asciende a S/ 172.00 y el rendimiento del producto bajo las variables de la entidad financiera es de S/ 497.00

En síntesis, la implementación del sistema de costeo ABC en la institución financiera permitió establecer los costos (directos e indirectos) a través de la representación gráfica de las actividades y evaluar los recursos para direccionarlos de forma efectiva para las mismas. Paralelamente, se analizó el flujo de ingresos de acuerdo a cada colocación de un producto. Asimismo, se estimó rendimiento de cada canal de distribución de ventas en la cual la red de fuerza de venta externa generó un mayor monto en los ingresos definiéndose como el canal con mayor ingresos percibidos por operaciones para la promoción del producto PDL. Seguidamente, el segundo canal que generó mayores ingresos fue la red de Agencias.

Sin embargo, en cuanto a costos de colocación en canal con menor costo fue el canal de Fuerza de venta externa. Esto se debe a que dicho canal no incurre en gastos administrativos a no ocupar un ambiente de la entidad financiera.

RECOMENDACIONES

- ✓ El sistema de costeo ABC (*Activity Based Costing*) se considera una óptima técnica de costeo que permite resolver los principales problemas de costos y brinda información necesaria para la toma de decisiones.
- ✓ Implementar dicho sistema para todas las áreas dedicadas a una entidad financiera para establecer la dinámica de las macroactividades (relación de las áreas) y las micro actividades (relación de tareas en un departamento o área específica) para determinar la asignación de recursos hacia cada actividad necesaria.
- ✓ El análisis de costos de productos y canales de distribución debe ir acompañado de índice de desempeño y un análisis de rentabilidad para obtener un informe integral para la gestión de recursos y minimizar los costos.

BIBLIOGRAFÍAS

- Acosta, A. R. (2018). El costeo basado en actividades: una tendencia actual/Activity-based costing: a current trend. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, (2), 204-213.
- Acosta, C., & Lilibeth, Y. (2016). *El costeo ABC y su aplicación en la determinación de los costos por productos* (Tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.
- Perú, Banco Pichincha. (2019). Manual de Préstamo Preferente (M-007-2012). *Manual de Uso Interno para el Préstamo Preferente*. Perú: Gerencia de División de Productos Banca Personas y la Gerencia de División de Riesgos Banca Personas.
- Biblioteca de Costos. Unidad 5. (2015) Universidad América Latina, México. http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Costos_II/Pdf/Unidad_05.pdf (Visitado el 2019-07-02)
- Bustamante Salazar, A.M. Costeo basado en actividades-ABC: Revisión de literatura. *Revista CEA*. 1 (1). 109-119.
- Cerda Aguirre, R., Csírke Chau, O., Mío Arbañil, R., & Ana, W. F. (2017). *Aplicación de sistema de costeo ABC en la Financiera TFC SA*. (Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Perú.
- Chávez Tejada, J. L. (2016). *El estado de resultados integrales basado en costos por cartera crediticia y la toma de decisiones en la caja rural de ahorro y créditos Cajamarca SA*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Córdova Panamito, E. (2017). *Implementación del modelo de costeo basado en actividades ABC en el Banco del Estado sucursal Quito* (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito.

- Cueva Brito, E.; Paquel Pasquel, M. & Báez Torres, R. (2009). *Análisis de productividad en base a la metodología de costeo y administración por actividades (ABC) del departamento de auditoría interna del Banco Nacional*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cuevas Villegas, C.F. (2014). Costeo ABC. ¿Por qué y cómo aplicarlo? *Estudios Gerenciales*. Programa de posgrado en la Especialización en Finanzas. Universidad Icesi. 92 (1). 48-103
- Diccionario Contable (2015). *Colombia: Empresa Informativa*. http://www.msq-estudio-contable.com/jus/upload/files/images/DICCIONARIO_CONTABLE.pdf
- Diccionario de Economía y Finanzas de la Bolsa de Valores de Guayaquil (2012). *Guayaquil: Bolsa de valores de Guayaquil*. <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/>
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País (2013). *Teoría de Costos, Metodología ABC*. Procolombia.
- Gonzalo, H. (junio de 2010). ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? En la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. IV Congreso de Costos del Mercosur, Uruguay.
- Glosario de términos más usuales de Finanzas Públicas. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *México: Cámara de Diputados*. <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0282006.pdf>
- Guía para la Aplicación del Método de Costeo* (2014). Ministerio de Finanzas Públicas, Guatemala.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Martínez, G. (2009). *Implantación de un modelo de costeo ABC para la determinación de márgenes financieros en los principales productos del Banco Nacional de Fomento*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.
- Navarro Trejos, J. F., Pereira Navarro, D., Rodríguez Monge, I., Salmerón Marín, J. E., Solano Arias, L. J., & Zúñiga Meléndez, J. P. (2014). *Propuesta de un sistema de costeo basado en actividades para el Depósito Agrícola de Cartago y Almacén Fiscal subsidiarias del Banco Crédito Agrícola de Cartago*. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica.
- Quishpe Jácome, V. E. (2010). *Implementación de un sistema de costos ABC (Activity Based Costing) en el proceso de transporte de valores, de una Agencia de un Banco Mediano*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Nacional, Quito.
- Reyes, C., Consuelo, A., Rodríguez Alegría, K. P., & Ruiz Vásquez, A. (2018). *Enfoques y estrategias para adoptar un sistema de costos en las empresas latinoamericanas entre los años 2008 al 2018. Revisión de la literatura*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Rivera, F. (2016). *Influencia de las estrategias de calidad de servicios bancarios en la satisfacción de los clientes de Mibanco agencia El Tambo – Huancayo en el año 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Centro de Perú, Huancayo.
- Rojas, M. C. (octubre de 2014). Sistema de Costeo basado en actividades y lógica difusa. En la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México.
- Sánchez Barraza, B. (2013). Implicancias del Método de Costeo ABC. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 21 (39), 65-73.

Simulador de Costos (2015). Metodología ABC. Colombia: Procolombia.
<http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/Tmp/Metodologia%20ABC.pdf>
(Visitado el 2019-07-02)

Ureta, D., & Junior, H. (2016). *Análisis del costo indirecto y su distribución a las agencias y sucursales de la Macro Región III del Banco de la Nación-Huancayo*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.

Zambrano Zambrano, M. I., Véliz Briones, V. F., Armada Trabas, E., & López Rodríguez, M. (2018). Los costos de calidad: su relación con el sistema de costeo ABC. *Cofin Habana*, 12(2), 179-189.

ANEXOS

Anexo A

Matriz de Consistencia: Análisis del crédito de consumo basado en el costeo ABC para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores de una entidad financiera.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
			Indicadores	Sub Indicadores
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente: COSTEO ABC	
¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD basado en el de costeo ABC en los canales comercializadores de una entidad financiera??	Analizar el costo del crédito de consumo PLD basado en el costeo ABC para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores de una entidad financiera.	El análisis del crédito de consumo PLD basado en el costeo ABC permitirá optimizar la toma de decisiones sobre los canales comercializadores de una entidad financiera.	1. Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Actividades
			2. Generadores de Costo	<ul style="list-style-type: none"> Inductores de costo Objetos de costo
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente TOMA DE DECISIONES	
¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del costo de crédito PLD basado en el costeo ABC a través del canal agencias en una entidad financiera?	Optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD mediante el costeo ABC a través del canal agencias en una entidad financiera.	El análisis mediante el costeo ABC del crédito de consumo PLD colocado a través del canal Agencias permitirá optimizar la toma de decisiones.	3. Gestión Integral	<ul style="list-style-type: none"> Costo Canal Comercial Rendimiento de las ventas
¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del costo de crédito PLD basado en el costeo ABC a través del canal fuerza de venta externa en una entidad financiera?	Optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD mediante el costeo ABC a través del canal fuerza de venta externa en una entidad financiera.	El análisis mediante el costeo ABC del crédito de consumo PLD colocado a través del canal Fuerza de venta Externa permitirá optimizar la toma de decisiones.		
¿Es posible optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del costo de crédito PLD basado en el costeo ABC a través del canal banca telefónica en una entidad financiera?	Optimizar la toma de decisiones mediante el análisis del crédito de consumo PLD mediante el costeo ABC a través del canal banca telefónica en una entidad financiera.	El análisis mediante el costeo ABC del crédito de consumo PLD colocado a través del canal Banca Telefónica permitirá optimizar la toma de decisiones.		

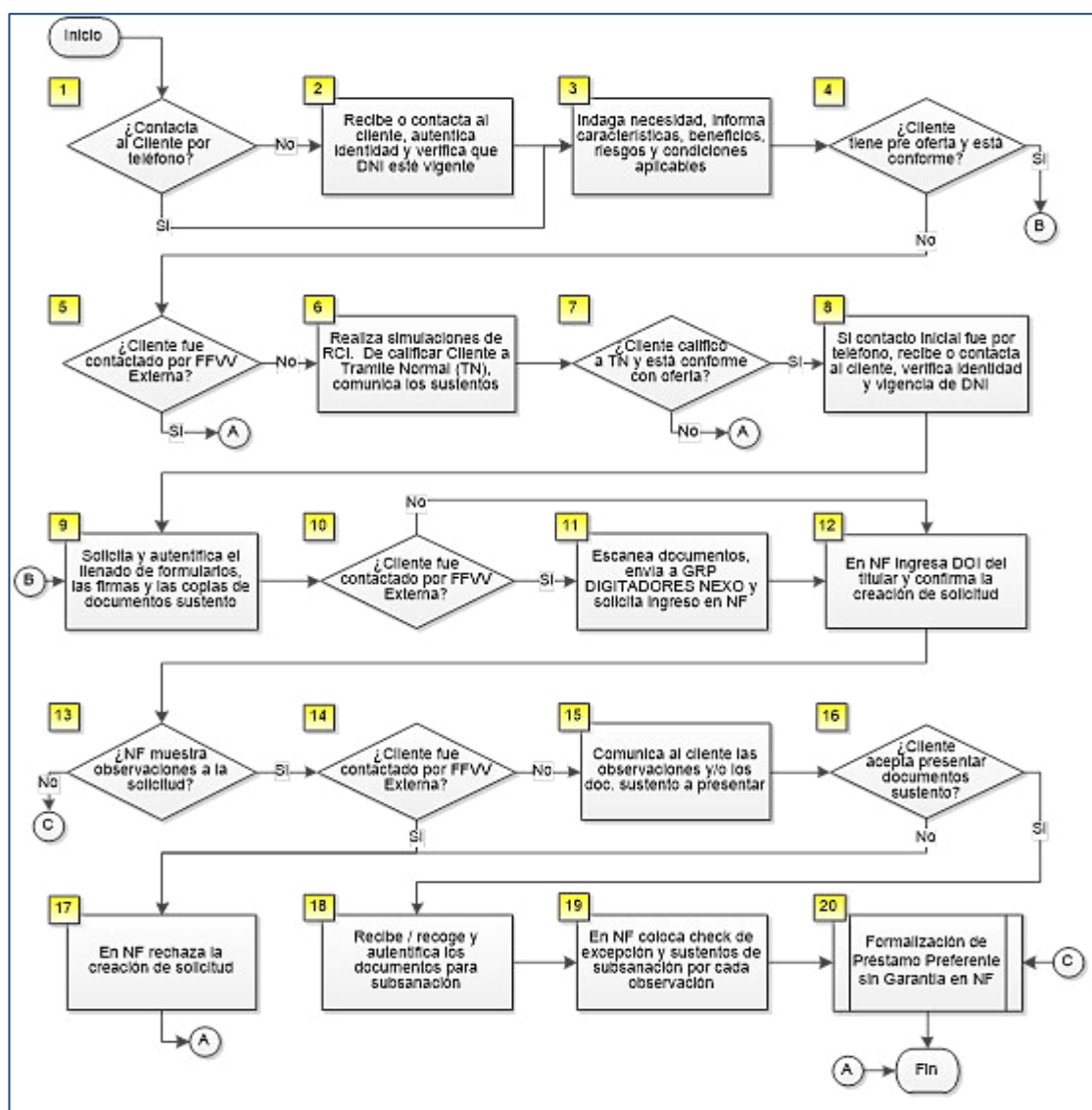
Anexo B

Flujogramas de las principales actividades de la colocación del crédito de consumo PLD.

1. CANAL AGENCIAS

1.1. Pre Evaluación del Crédito PLD – Canal Red de Agencias

Figura 13 Diagrama de Pre Evaluación de crédito PLD



Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 9 Actividades para la Pre-evaluación de préstamo PLD

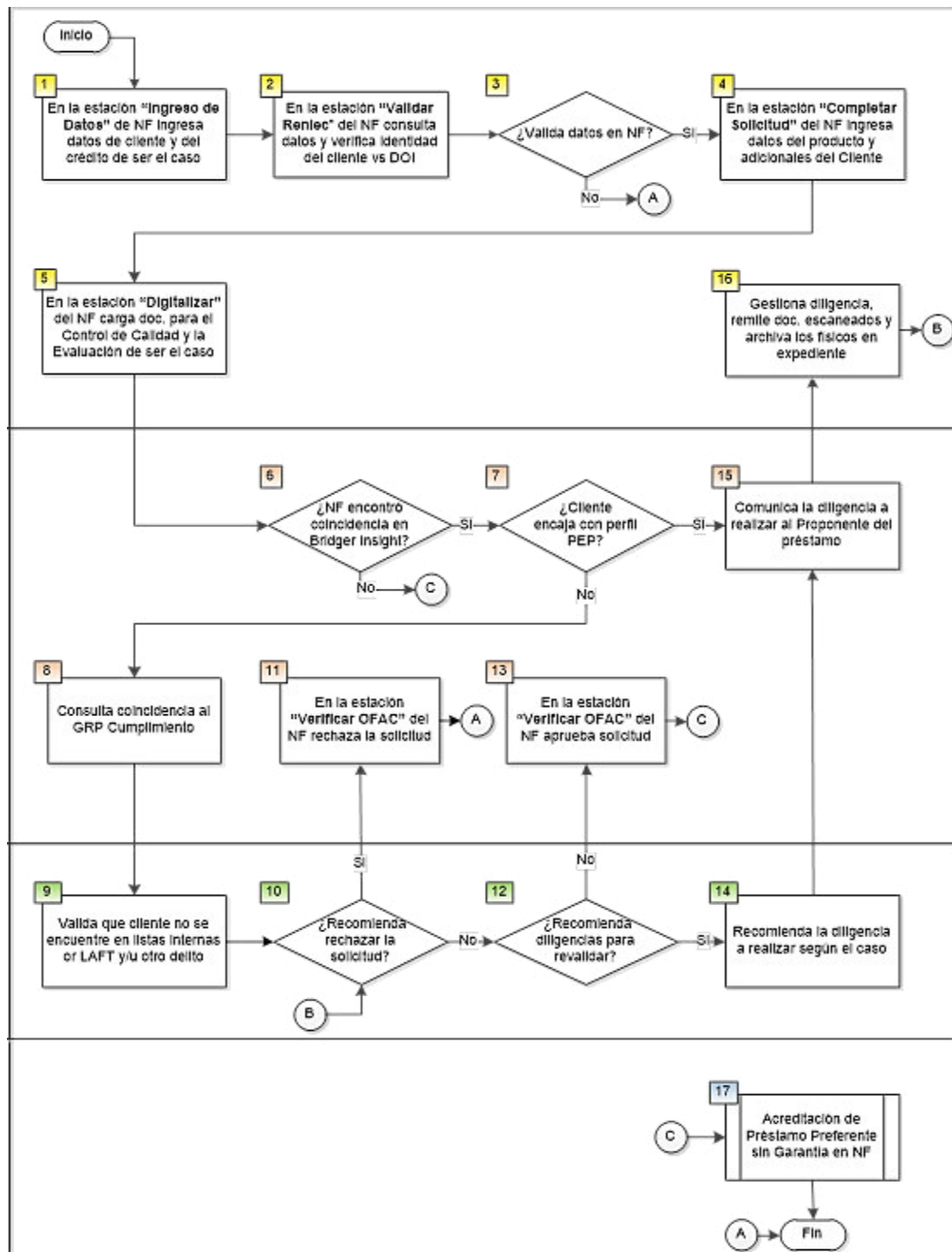
N	CANAL	Descripción de la actividad
1	Red de Agencias	<p>¿Contacta al cliente por teléfono? No, procede con la actividad 2. Sí, procede con la actividad 3.</p> <p>Nota: Previamente accedió a la Base de Datos de prospección, a través de la Ventana Comercial CRM o Intranet.</p>
2	Red de Agencias	<p>En la Red de Agencias, el EBP / GN recibe al cliente Autentifica identidad del cliente (que corresponda al titular) y verifica que DOI esté vigente.</p>
3	Red de Agencias	<p>De acuerdo al protocolo de atención y las necesidades crediticias del cliente, informa las características, los beneficios, los riesgos y las condiciones aplicables del producto Préstamo Preferente sin Garantía. Nota: Si un prospecto solicita TEA Especial y/o monto mayor, debe analizarse si amerita solicitar la excepción; de ser el caso, informa que estará sujeto a evaluación crediticia.</p>
4	Red de Agencias	<p>¿Cliente tiene pre oferta y está conforme? No, procede con la actividad 5. Sí, procede con la actividad 9.</p>
5	Fuerza de Venta Externa	<p>¿Cliente fue contactado por la FFVV Externa? No, procede con la actividad 6. Sí, da por terminado el proceso.</p>
6	Red de Agencias	<p>Sobre la base de la información obtenida en IBS o brindada por el cliente referente a sus deudas, calcula el endeudamiento total del cliente en el Banco y/o en el Sistema Financiero, incluyéndose al cónyuge en caso de mancomunar ingresos, según la metodología descrita en P-058-2010 Política de Riesgo de Sobreendeudamiento.</p> <p>Ingresa las condiciones del préstamo (monto, plazo y TEA) en el Simulador del Banco y realiza corridas de cronogramas de pago hasta que el cliente quede conforme con la cuota a pagar y además el RCI quede dentro de un rango aceptable (Ver Nota).</p> <p>Comunica al cliente que, de calificar a trámite normal (TN), deberá presentar sustentos de ingresos y sustentos de endeudamiento, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boletas de pago - Estado de cuenta de Tarjeta de Créditos de otros bancos - Estado de cuenta sueldo de otros bancos - Cronograma de pagos de préstamos de otros bancos - Otros necesarios. <p>Nota: La metodología incluye la determinación de factores de conversión de deuda, cálculo de la cuota mensual comprometida (CMC), cálculo del ingreso neto (IN) y el cálculo final de la relación cuota ingreso (RCI = CMC + Cuota Banco / IN).</p>
7	Red de Agencias	<p>¿Cliente calificó a Trámite Normal y está conforme con la oferta? Sí, procede con la actividad 8. No, da por finalizado el proceso.</p> <p>Nota: De calificar a Trámite Normal, la oferta estará sujeta a evaluación por el Analista de Créditos.</p>
8	Red de Agencias	<p>Si el contacto inicial fue por teléfono, se manejan 2 escenarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe al cliente en la agencia • Contacta al cliente en el lugar acordado <p>Autentifica identidad (que corresponda al titular) y verifica que DOI esté vigente.</p>
9	Red de Agencias	<p>Obtiene del cliente, personalmente o a través del Courier, la firma en los formularios contractuales y valorados respectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SUO 1193 Solicitud de Crédito (incluye huella digital del cliente). - SUO 1198 Contrato de Crédito (dos juegos). - Cronograma preliminar (dos juegos), extraído de IBS, Web o Excel facilitado por el Producto. - SUO 1297 Hoja Resumen (dos juegos). - Pagaré (con autocopiativo cliente). - SCS-0002 Solicitud de Seguro de Desgravamen Monto Original (03 juegos): Compañía, Banco y Cliente, según el proceso de afiliación en M-001-2016 Manual de Seguro de Desgravamen Crecer Seguros. - DPS-001 Declaración Personal de Salud (02 juegos), de aplicar según P-009-2012 Política de Riesgo de Préstamo Preferente - Cartilla de Información de Cuenta Desembolso Financiero (en caso el cliente haya elegido el desembolso con abono en cuenta) <p>Entrega al cliente una copia de los documentos que firmó y archiva los originales como constancia de entrega. Autentifica que la firma del cliente en los formularios y valorados coincida con el DOI presentado. De estar conforme, coloca su sello y V°B° de conformidad de firmas al lado de la firma del cliente.</p>

N	CANAL	Descripción de la actividad
		<p>Autentifica que las copias de DOI, copias de sustentos de ingresos y de endeudamiento coincidan con los originales. De ser conformes, coloca su sello y firma personal.</p> <p>Mantiene debidamente guardados los documentos (formularios contractuales, valorados y sustentos).</p> <p>Nota:</p> <p>En los casos que un Courier recabe documentos, éste debe autentificar las copias que le entregue el cliente, de no hacerlo y ocurra un fraude, será exclusiva responsabilidad del Funcionario de Negocio, quién estará sujeto a las sanciones que se deriven.</p>
10	Fuerza de Venta Externa	<p>¿Cliente fue contacto por la FFVV Externa?</p> <p>Sí, procede con la actividad 11.</p> <p>No, procede con la actividad 12.</p>
11	Fuerza de Venta Externa	<p>Escanea documentos y envía a GRPDIGITADORESNEXO@pichincha.pe, solicitando ingreso en NEXO FINANCIERO.</p>
12	Red de Agencias	<p>Accede a NEXO FINANCIERO e ingresa el DOI del titular y confirma la creación de la Solicitud.</p> <p>Nota: El motor de decisiones del sistema NEXO FINANCIERO evaluará y mostrará si el Cliente tiene Pre Ofertas (pre filtro) y observaciones.</p>
13	Red de Agencias	<p>¿NEXO FINANCIERO muestra observaciones a la solicitud?</p> <p>Sí, procede con la actividad 14.</p> <p>No, procede con la actividad 20.</p>
14	Red de Agencias	<p>¿Cliente fue contactado por la FFVV Externa?</p> <p>No, procede con la actividad 15.</p> <p>Sí, procede con la actividad 17.</p>
15	Red de Agencias	<p>De acuerdo a las observaciones mostradas en el NEXO FINANCIERO comunica al cliente los documentos de sustento que deberá presentar en breve plazo para levantar dichas observaciones.</p> <p>En el caso de prospectos que requieren un monto mayor, comunica al cliente la información adicional a presentar con el fin de que mejore la Pre Oferta que el sistema ofrece actualmente.</p>
16	Red de Agencias	<p>¿Cliente acepta presentar documentos sustentos?</p> <p>No, procede con la actividad 17.</p> <p>Sí, procede con la actividad 18.</p>
17	Red de Agencias	<p>En el sistema NEXO FINANCIERO rechaza la solicitud e informa al cliente que la solicitud ha sido rechazada y los motivos correspondientes.</p> <p>Da por terminado el proceso.</p>
18	Red de Agencias	<p>Obtiene del cliente, personalmente o a través del Courier, la documentación para la subsanación de las observaciones y/o sustentos adicionales de ingresos.</p> <p>Autentifica que las copias coincidan con los documentos originales. De estar conforme, coloca su sello y firma personal.</p> <p>Mantiene los documentos de subsanación y/o de sustentos de ingresos hasta el post desembolso.</p> <p>Nota:</p> <p>En los casos que el Courier recabe documentos, éste debe autentificar las copias, de no hacerlo, será exclusiva responsabilidad del Funcionario de Negocio, quién estará sujeto a las sanciones que se deriven en casos de fraude u otros.</p>
19	Red de Agencias	<p>En el sistema NEXO FINANCIERO coloca el check de excepción y comenta el sustento por cada observación.</p>
20	Red de Agencias	<p>Procede según lo establecido en “3.2 Formalización de Préstamo Preferente sin Garantía en NEXO FINANCIERO”.</p> <p>Da por terminado el procedimiento.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

1.2. Formalización del préstamo de consumo PLD – Canal Red de Agencias

Figura 14 Diagrama de formalización de préstamo PLD



Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 10 Actividades para la formalización de préstamo PLD

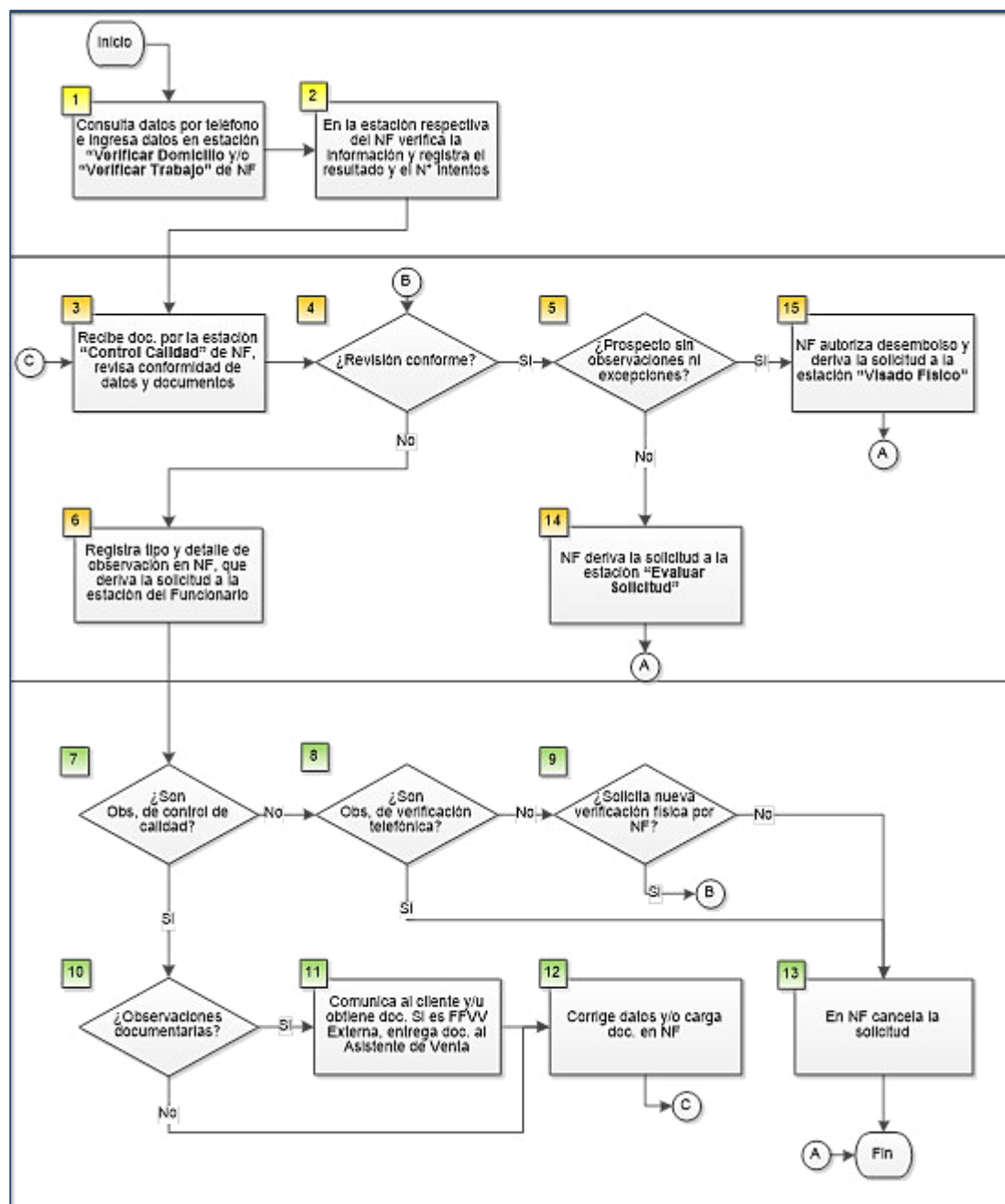
Nº	Canal	Descripción de la actividad
1	Red de Agencias	<p>Desde la estación “Ingreso de Datos” del NEXO FINANCIERO, ingresa la información del cliente: personal, vivienda y laboral.</p> <p>Si el cliente no tiene prospección, usa la opción “Excepcionar” en el NEXO FINANCIERO e ingresa el monto, la tasa y el plazo del crédito.</p> <p>Nota: Desde NEXO FINANCIERO identifica si el monto es igual o mayor al parámetro establecido para requerir la firma del cónyuge.</p>
2	Red de Agencias	<p>Desde la estación “Validar Reniec” del NEXO FINANCIERO visualiza la información de identidad del cliente que muestra el Sistema (datos, firma y foto) y verifica que coincida al DOI físico del cliente; además verifica que el DOI no esté caducado.</p> <p>Registra el resultado de la verificación. Si no es conforme la verificación, el estado de la solicitud pasa a estado de “Rechazado Reniec”,</p> <p>Notas: Si un cliente del Banco (con código IBS) no tiene actualizado los datos en NEXO FINANCIERO, envía correo al Analista de Producto, solicitando el mantenimiento. Una vez confirmado el mantenimiento en NEXO FINANCIERO podrá reingresar la solicitud del cliente.</p>
3	Red de Agencias	<p>¿La identidad es conforme a Reniec?</p> <p>No, da por terminado el proceso.</p> <p>Si, procede con la actividad 4.</p>
4	Red de Agencias	<p>En la estación “Completar Solicitud” del NEXO FINANCIERO, ingresa los datos del producto y los datos adicionales del Cliente.</p> <p>Si se trata de un cliente que elige desembolso con abono en cuenta ocurren 2 escenarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente tiene cuenta en IBS, NEXO FINANCIERO reconoce la cuenta y el Funcionario de Negocio la selecciona • Si el cliente no tiene cuenta en IBS, NEXO FINANCIERO automáticamente crea una cuenta <p>Nota: Para ambos casos, la Cuenta de Ahorro que se cree o seleccione será la definida por el Jefe de Productos Pasivos.</p> <p>Solicita al cliente la firma en los siguientes formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SUO 1198 Contrato de Cuentas / Depósitos • Cartilla de Información Cuenta Desembolso Financiero <p>Notas: Para clientes cuyos nombres contenga la letra “Ñ”, debe solicitar al GRP BASE DE DATOS la corrección en IBS, teniendo en cuenta que el NEXO FINANCIERO no reconoce esta letra.</p>
5	Red de Agencias	<p>Escanea los documentos a enviar a las áreas de Riesgos y desde la estación “Digitalizar” del NEXO FINANCIERO carga (importa) esos documentos.</p> <p>Los documentos a cargar por solicitud de cliente con prospección son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito, Pagare (por monto mayor a S/ 10,000), Fotocopia de DOI del Titular, Cláusula Adicional al Contrato (solo aplica para Reenganche) <p>Los documentos a cargar por solicitud de cliente sin prospección son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito, Pagare, Fotocopia de DOI vigente (Titular y cónyuge/ conviviente), Cronograma Preliminar, Hoja Resumen, Contrato de Crédito, Solicitud de Seguro de Desgravamen Monto Original (SCS-0002), Declaración Personal de Salud (DPS-001), de aplicar según P-009-2012 Política de Riesgo de Préstamo Preferente, Recibo de servicios: Agua, luz o teléfono, Documentos de sustento de ingresos, incluye la propuesta de crédito, Email de conformidad de la TEA Especial, de ser el caso <p>De acuerdo al resultado de la validación interna que realiza el motor de decisiones del NEXO FINANCIERO, éste enviará de forma automática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de verificación física de domicilio y/o trabajo al Proveedor correspondiente • Los requerimientos de verificación telefónica a las estaciones del NEXO FINANCIERO: “Verificar Domicilio” y/o “Verificar Trabajo”. • La solicitud de validación de datos a la estación “Control de Calidad” y, cuando sea el caso • La solicitud de validación de coincidencia de datos en Bridger Insigth a la estación “Verificar OFAC”. <p>Notas: Administración de Créditos no revisará datos del cónyuge cuando el importe del préstamo sea menor al establecido en la P-009-2012 Política de Riesgo de Préstamo Preferente.</p>

N°	Canal	Descripción de la actividad
6	Analista de Crédito	<p>¿NEXO FINANCIERO encontró coincidencia con Bridger Insight?</p> <p>Si, procede con la actividad 7.</p> <p>No, procede con la actividad 17.</p>
7	Analista de Crédito	<p>¿Cliente encaja con Perfil PEP?</p> <p>Si, procede con la actividad 15.</p> <p>No, procede con la actividad 8.</p>
8	Analista de Crédito	Envía email al “GRP Cumplimiento” indicando los nombres completos, tipo (DNI, pasaporte, cédula de identidad o carnet de extranjería) y N° DOI del cliente, solicitando validar la coincidencia.
9	Especialista de Cumplimiento	<p>Valida que los datos del cliente (nombres y apellidos) y N° DOI no coincidan en las listas internas de cumplimiento, por delito de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LAFT) y/u otros delitos precedentes.</p> <p>De coincidir, verifica el motivo por el cual los datos del cliente coinciden en la lista de Cumplimiento y envía un correo con la recomendación del procedimiento a seguir, según M-016-2011 Políticas y Procedimientos del Sistema de Prevención del Lavado de Activos LAFT.</p>
10	Especialista de Cumplimiento	<p>¿Recomienda rechazar la solicitud?</p> <p>Si, procede con la actividad 11.</p> <p>No, procede con la actividad 12.</p>
11	Analista de Crédito	<p>En la estación “Verificar OFAC” del NEXO FINANCIERO, rechaza la solicitud.</p> <p>Da por terminado el procedimiento.</p> <p>Nota: Toda operación rechazada regresará a la estación del Funcionario de Negocio / Asistente de Ventas en el caso de FFVV Externa.</p>
12	Especialista de Cumplimiento	<p>¿Recomienda diligencias para revalidar?</p> <p>Si, procede con la actividad 14.</p> <p>No, procede con la actividad 13.</p> <p>Nota: Si no recomienda diligencia, descarta que se trate de la misma persona y recomienda proceder con la atención del cliente.</p>
13	Analista de Crédito	<p>En la estación “Verificar OFAC” del NEXO FINANCIERO, aprueba la solicitud.</p> <p>Continúa con la actividad 17.</p>
14	Especialista de Cumplimiento	Identificado el cliente, según sea el caso, recomienda al Analista de Crédito realizar una debida Diligencia de Conocimiento de Cliente; acorde lo estipulado en el M-016-2011 Políticas y Procedimientos del Sistema de Prevención del Lavado de Activos LAFT.
15	Analista de Crédito	Comunica al Funcionario de Negocio / Asistente de Ventas la diligencia a realizar para revalidar la solicitud y/o los documentos a llenar y firmar por el Cliente y/o el Funcionario de Negocio para aprobar la solicitud en la estación OFAC del NEXO FINANCIERO.
16	Red de Agencias	<p>Gestiona las verificaciones de dirección y/o actividad económica del cliente y/o solicita al cliente el llenado y la firma de formatos PLAFT y/o la entrega de sustentos.</p> <p>Concluida la diligencia, recopila la documentación sustento y/o los formatos PLAFT indicados por el Especialista de Cumplimiento, digitaliza y remite por correo los documentos digitalizados al Analista de Crédito; quién a su vez reenviará al GRP de Cumplimiento.</p> <p>Archiva los documentos originales (físicos) en el expediente del cliente, correspondientes a los documentos digitalizados y enviados por el Especialista de Cumplimiento.</p> <p>Regresa a la actividad 10.</p> <p>Nota: Para el Canal FFVV Externa, el Asistente de Ventas previamente comunicó la diligencia a realizar al Asesor de FFVV.</p>
17	Asistente de Administración de Créditos	<p>Procede según lo indicado en “3.3 Acreditación de Préstamo Preferente sin Garantía en NEXO FINANCIERO”.</p> <p>Da por terminado el procedimiento.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

1.3. Acreditación del préstamo de consumo PLD – Canal Red de Agencias

Figura 15 Diagrama para la acreditación de préstamo PLD



Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 11 Actividades para la acreditación de préstamo PLD

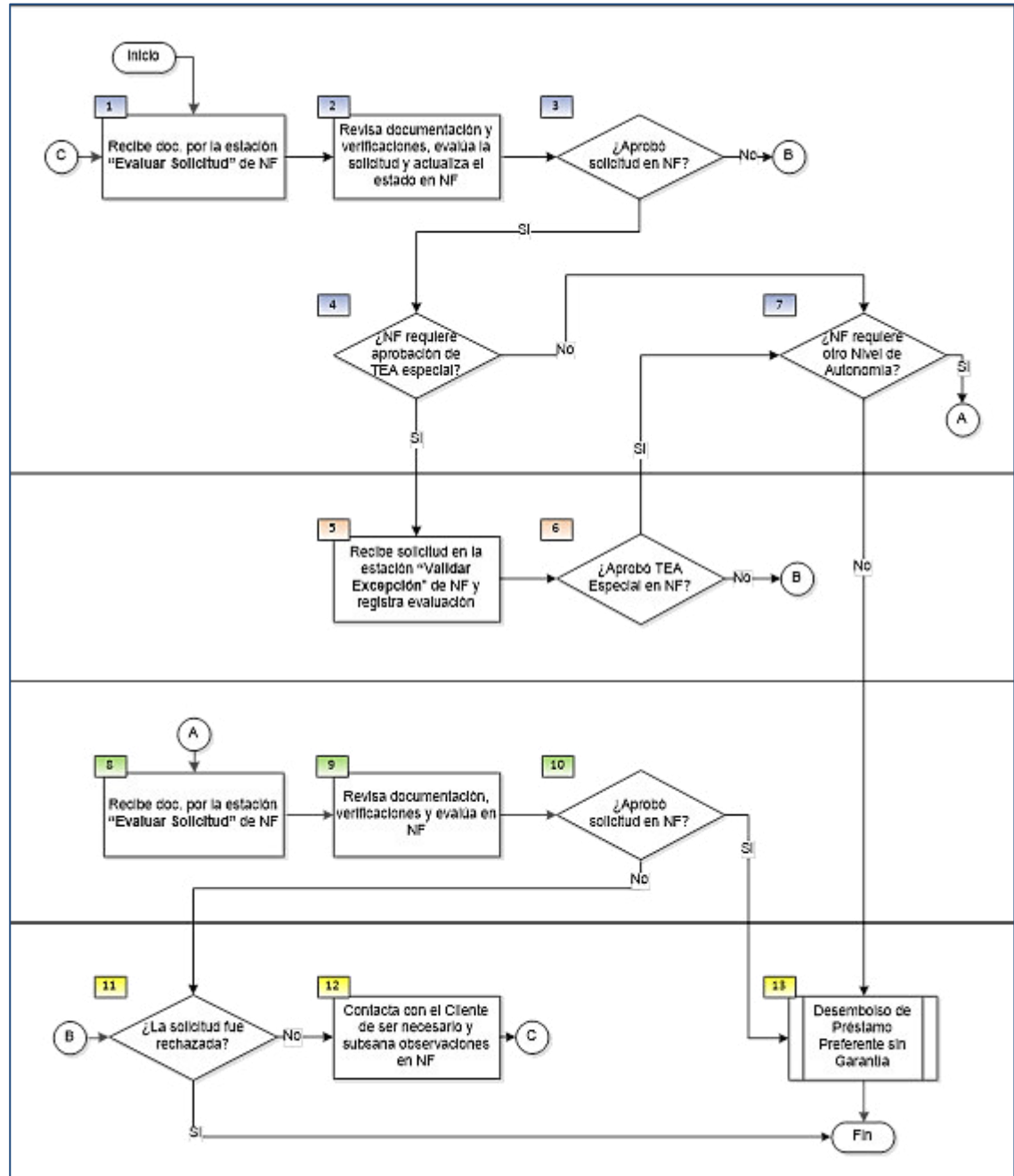
N°	Posición	Descripción de la actividad
1	Verificador Telefónico de Riesgos	<p>Selecciona la solicitud a trabajar en la estación “Verificar Domicilio” y/o “Verificar Trabajo” del NEXO FINANCIERO, realiza las llamadas telefónicas e ingresa la información al NEXO FINANCIERO.</p> <p>Si logra contactar al cliente, en la verificación telefónica domiciliaria, consulta el estado civil y datos domiciliarios.</p> <p>Si logra contactar al empleador (área RRHH / Administración / Contabilidad o similares), en la verificación telefónica laboral, consulta los datos del cliente y laborales (cargo, tiempo, situación, frecuencia de ingresos)</p> <p>Notas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Previamente, en la etapa de formalización del NEXO FINANCIERO, el motor de decisiones definió el tipo de verificación a realizar, según lo indicado en P-009-2012 Política de Riesgo de Préstamo Preferente: Verificación Telefónica Domiciliaria (VTD) y/o Verificación Telefónica Laboral (VTL). 2) Las verificaciones telefónicas y/o físicas funcionan en paralelo a la tarea de Control de Calidad. El Asistente de Administración de Créditos, puede obviar el resultado de las verificaciones.
2	Verificador Telefónico de Riesgos	<p>Verifica que la información recabada sea similar a la información registrada en NEXO FINANCIERO por el Ejecutivos de Venta / Asesor FFVV, registra el número de intentos de llamadas, el resultado de la verificación telefónica: Positivo o Negativo y los comentarios u observaciones.</p> <p>Notas: Si el resultado es negativo el NEXO FINANCIERO traslada la solicitud a la estación “Evaluar Solicitud” del Analista de Créditos para que valide los datos y de ser necesario ingrese una nueva solicitud.</p> <p>Se considera resultado negativo en una VTD cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente no vive en el domicilio, solo va de visita o los fines de semana o se ha mudado. • El teléfono es errado o se encuentra fuera de servicio o no responden luego de los intentos establecidos. • Atiende la llamada un menor de edad • La dirección, el estado civil y/o la tenencia de vivienda no corresponden al registro en el Sistema. <p>Se considera resultado negativo en una VTL cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente dejó de laborar o laborará hasta fin de mes o el trabajo es eventual o temporal. • No lo conocen o indican que no funciona la empresa. • El teléfono es errado o se encuentra fuera de servicio o no responden luego de los intentos establecidos. • Quién responde no tiene de línea de supervisión y/o pertenece al área administrativa adecuada.
3	Asistente de Administración de Créditos	<p>Recibe documentos por la estación “Control de Calidad” de NEXO FINANCIERO, selecciona la solicitud y descarga los documentos digitalizados.</p> <p>Los documentos a descargar de una solicitud de un cliente con prospección son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito, pagare (por monto mayor a S/ 10,000), fotocopia de DOI del Titular • Carta “Cláusula adicional del Contrato” (solo para el caso de Reenganche de PLD) <p>Los documentos a descargar de una solicitud de un cliente sin prospección son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito, Pagare, Fotocopia de DOI vigente (Titular y cónyuge/ conviviente), Cronograma Preliminar, Hoja Resumen, Contrato de Crédito, Solicitud de Seguro de Desgravamen Monto Original (SCS-0002), Declaración Personal de Salud (DPS-001), de aplicar según P-009-2012 Política de Riesgo de Préstamo Preferente, Recibo de servicios: Agua, luz o teléfono., Documentos de sustento de ingresos, incluye la propuesta de crédito, Email de conformidad de la TEA Especial, de ser el caso. <p>Adicionalmente, deberá verificarse la existencia de cualquiera de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificado del Seguro debidamente firmado por el Cliente. En caso el Cliente haya aceptado el Seguro Optativo PLD. • Correo de exoneración con conformidad del Producto PLD. En caso el Cliente haya rechazado el Seguro Optativo PLD. <p>En NEXO FINANCIERO completa las tareas de revisión de datos y revisión de documentos de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa que los datos ingresados en NEXO FINANCIERO correspondan a la solicitud de crédito y a los documentos recibidos. • Revisa que los documentos requeridos por el Check List del NEXO FINANCIERO estén completos y legibles. • Si es conforme la revisión, en NEXO FINANCIERO coloca un check en señal de conformidad del documento revisado.
4	Asistente de Administración de Créditos	<p>¿Revisión conforme?</p> <p>Si, procede con la actividad 5.</p> <p>No, procede con la actividad 6.</p>

N°	Posición	Descripción de la actividad
5	Asistente de Administración de Créditos	¿Se trata de un prospecto sin observaciones ni excepciones? Si , procede con la actividad 15. No , procede con la actividad 14.
6	Asistente de Administración de Créditos	En NEXO FINANCIERO registra el tipo y detalle de observación. El Sistema NEXO FINANCIERO cambia el estado de la solicitud a “Observado-Control de Calidad” y envía automáticamente la solicitud a la estación de pendientes del EBP / GN / PLAT / FFVV Lima y Provincias / Asistente de Ventas en caso sea colocación de la FFVV Externa para que proceda a levantar las observaciones.
7	Red de Agencias	¿Son observaciones de control de calidad? Si , procede con la actividad 10. No , procede con la actividad 8.
8	Red de Agencias	¿Son observaciones de verificación telefónica? Si , procede con la actividad 13. No , procede con la actividad 9.
9	Red de Agencias	¿Solicita nueva verificación física por NF? Si , procede con la actividad 4. No , procede con la actividad 13.
10	Red de Agencias	¿Son observaciones documentarias? Si , procede con la actividad 11. No , procede con la actividad 12.
11	Red de Agencias	Revisa las observaciones que le llegaron por NEXO FINANCIERO o por comunicación del Asistente de Ventas en caso sea colocación de la FFVV Externa. Comunica al cliente los documentos a presentar para levantar la observación. Recibe del cliente los documentos en físico, autentifica copias con su respectivo sello y V°B° Si es FFVV Externa entrega documentos al Asistente de Ventas para que digitalice y cargue los documentos al NEXO FINANCIERO.
12	Red de Agencias	En NEXO FINANCIERO corrige datos y/o carga documentos que levantan las observaciones. Registra comentario por cada observación levantada. Continúa con la actividad 3.
13	Red de Agencias	Al no haberse levantado las observaciones de verificación y/o control de calidad, a través del sistema NEXO FINANCIERO cancela la solicitud de crédito. Da por terminado el procedimiento.
14	Asistente de Administración de Créditos	NEXO FINANCIERO deriva la solicitud a la estación “Evaluar Solicitud” de Riesgos. Continúa con el procedimiento: “3.4. Evaluación de Préstamo Preferente sin Garantía en NEXO FINANCIERO”. Da por terminado el procedimiento.
15	Asistente de Administración de Créditos	NEXO FINANCIERO autorizará el desembolso de manera automática y deriva la solicitud a la estación “Visado Físico” Continúa con el procedimiento: “3.5. Desembolso de Préstamo Preferente sin Garantía”. Da por terminado el procedimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

1.4. Evaluación del préstamo de consumo PLD – Canal Red de Agencias

Figura 16 Diagrama para la evaluación de un crédito PLD



Fuente: Elaboración Propia.

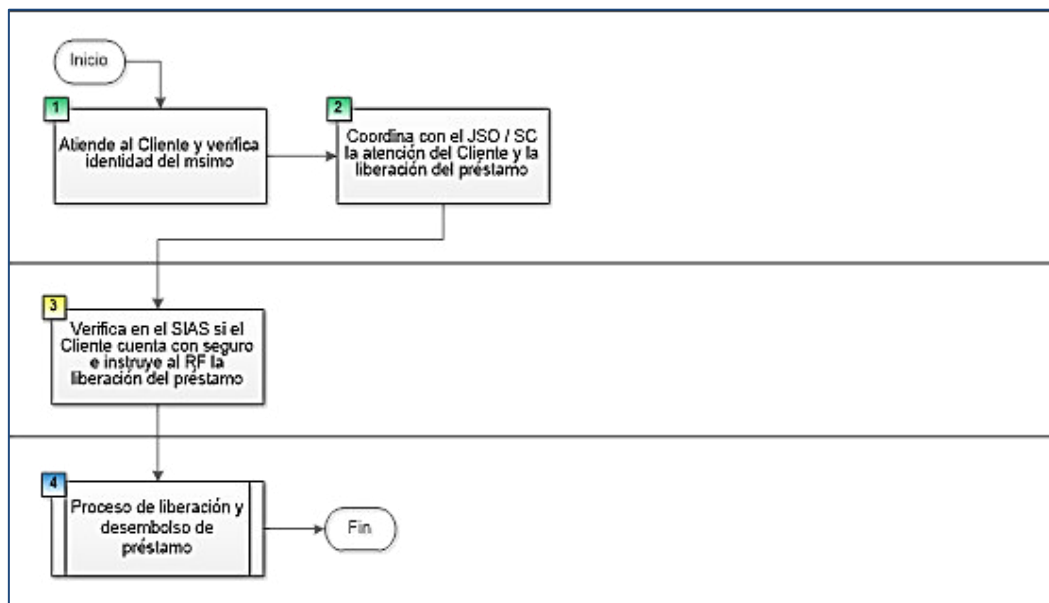
Cuadro 12 Actividades para para la evaluación de préstamo PLD

N	Canal	Descripción de la actividad
1	Analista de Créditos	Recibe los documentos por la estación “Evaluar Solicitud” de NEXO FINANCIERO.
2	Analista de Créditos	<p>Revisa la documentación y verificaciones, evalúa endeudamiento, riesgos internos y externos, en solicitudes nuevas y reingresos, de ser el caso. A través del sistema NEXO FINANCIERO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registra el estado de la solicitud (aprobada, observada o rechazada). • Si aprueba la solicitud, registra si es “excepción formal” o “excepción crítica” o “sin excepción”, de acuerdo lo establecido en la P-009-2012 Política de Riesgo de Préstamo Preferente. • Si observa o rechaza, el detalle con comentarios u observaciones. <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la solicitud “aprobada” tiene TEA Especial por aprobar, NEXO FINANCIERO enviará a la estación “Validar Excepción” del Especialista de Producto. • Si rechaza u observa la solicitud, NEXO FINANCIERO enviará a la bandeja de pendientes en la estación “Subsanar Evaluación” del EBP / GN / Plataforma / FFVV Lima y Provincias / Asistente de Ventas si es colocación de la FFVV Externa.
3	Analista de Créditos	<p>¿Aprobó solicitud en NEXO FINANCIERO? Si, procede con la actividad 4. No, procede con la actividad 11.</p>
4	Analista de Créditos	<p>¿NEXO FINANCIERO requiere aprobación de TEA Especial? Si, procede con la actividad 5. No, procede con la actividad 7.</p>
5	Especialista de Producto	<p>Desde la estación “Validar Excepción” del NEXO FINANCIERO revisa la solicitud y la documentación adjunta. A través del sistema NEXO FINANCIERO registra la aprobación o el rechazo de la TEA especial requerida. Notas: El Analista de Producto podrá aprobar la TEA especial previa constancia de un correo de aprobación por la línea de supervisión Si la TEA especial es rechazada, NEXO FINANCIERO regresa la solicitud a la estación de Riesgos correspondiente.</p>
6	Especialista de Producto	<p>¿Aprobó TEA Especial en NEXO FINANCIERO? Si, procede con la actividad 7. No, procede con la actividad 11.</p>
7	Nivel de Autonomía	<p>¿NEXO FINANCIERO requiere otro Nivel de Autonomía? Si, procede con la actividad 8. No, procede con la actividad 13. Notas: Toda excepción crítica sin distinción de monto deberá ser evaluado por el Nivel de Autonomía correspondiente. Si NEXO FINANCIERO no requiere otro nivel de autonomía traslada la solicitud a la estación respectiva para aprobación del desembolso.</p>
8	Nivel de Autonomía	Recibe documentos en su bandeja de la estación “Evaluar Solicitud” de NEXO FINANCIERO.
9	Nivel de Autonomía	<p>Revisa documentación y verificaciones, evalúa endeudamiento, riesgos internos y externos, tanto en solicitudes nuevas como en reingresos. A través del sistema NEXO FINANCIERO registra el estado de la solicitud: “aprobada”, “observada” o “rechazada” y los comentarios u observaciones.</p> <p>Nota: La solicitud “rechazada” u “observada” es enviada a la bandeja de pendientes en la estación “Subsanar Evaluación” del Funcionario de Negocio / Asistente de Ventas por las colocaciones de FFVV Externa.</p>
10	Nivel de Autonomía	<p>¿Aprobó solicitud en NEXO FINANCIERO? Si, procede con la actividad 13 No, procede con la actividad 11.</p>
11	Analista de Créditos	<p>¿La solicitud fue Rechazada? Si, da por terminado el procedimiento. No, procede con la actividad 12.</p>
12	Red de Agencias	<p>A través del NEXO FINANCIERO visualiza las solicitudes observadas por el Analista de Créditos. Contacta con el cliente de ser necesario y levanta las observaciones a través de la Estación “Subsanar Evaluación”. Retorna a la actividad 1. Nota: El Asistente de Ventas puede llamar al cliente para subsanar observaciones menores; de no ser el caso debe solicitar al Asesor FFVV Externa la subsanación respectiva.</p>
13	Red de Agencias	<p>Continúa con el sub proceso: “3.5. Desembolso de Préstamo Preferente sin Garantía”. Da por terminado el procedimiento.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

1.5. Evaluación del préstamo de consumo PLD – Canal Red de Agencias

Figura 17 Diagrama para el desembolso de préstamo PLD



Fuente: Elaboración Propia.

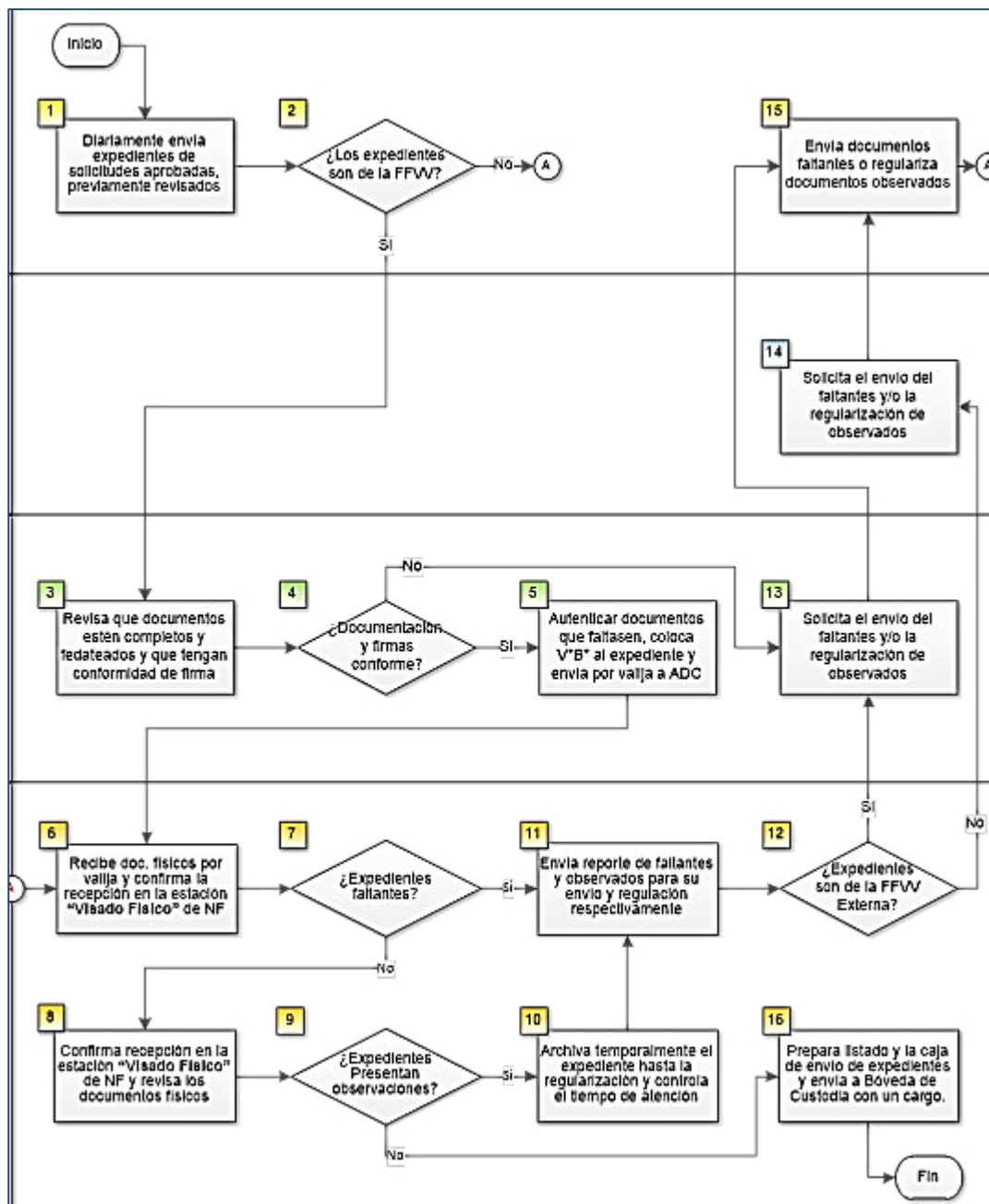
Cuadro 13 Actividades para el desembolso de préstamo PLD

N°	Canal	Descripción de la actividad
1	Red de Agencias	Recibe al cliente, solicita su DOI y realiza verificación de identidad según O-101-2015 Verificación de identidad de Persona Natural.
2	Red de Agencias	Coordina con el JSO / SC la atención del cliente para que realice la liberación y desembolso del préstamo.
3	Operativo	<p>Verifica en el SIAS si el Cliente cuenta o no con el Seguro de Desempleo e Incapacidad Temporal.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> La liberación y desembolso se realizará según lo indicado en el manual: O-615-2014 Liberación de Préstamo Preferente por el Saldo Disponible O-109-2015 Cuenta cliente - Retiro-Cargo en cuenta. En caso el Cliente no cuente con seguro registrado en el SIAS, instruirá al RF que continúe con la liberación respectiva. En caso el Cliente sí cuente con seguro registrado en el SIAS, instruirá al RF que continúe con la liberación respectiva y proceda a realizar el cargo del importe del Seguro (S/ 100.00) y el abono a través del Web Teller.
4	Operativo	<p>Realiza la liberación de los fondos.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> La liberación y desembolso se realizará según lo indicado en el manual: O-615-2014 Liberación de Préstamo Preferente por el Saldo Disponible En caso en Cliente cuente con seguro registrado en el SIAS, deberá: <ol style="list-style-type: none"> Realizar la operación de retiro del importe del seguro (S/ 100.00) mediante la transacción 3124 “Retiro sin tarjeta e ingreso extraordinario” a través del Web Teller. Realizar el abono del importe del Seguro mediante la transacción 7101 “Seguro Optativo PLD” en el Web Teller. Solicitar firma del Cliente en ambos juegos del voucher de pago generado. Entregar un juego del voucher firmado al Cliente. <p>El otro juego de voucher firmado deberá ser custodiado dentro del archivo diario de la Agencia.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

1.6. Visado del préstamo de consumo PLD – Canal Red de Agencias

Figura 18 Diagrama para el visado físico de préstamo PLD



Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 14 Actividades para el visado físico de préstamo PLD

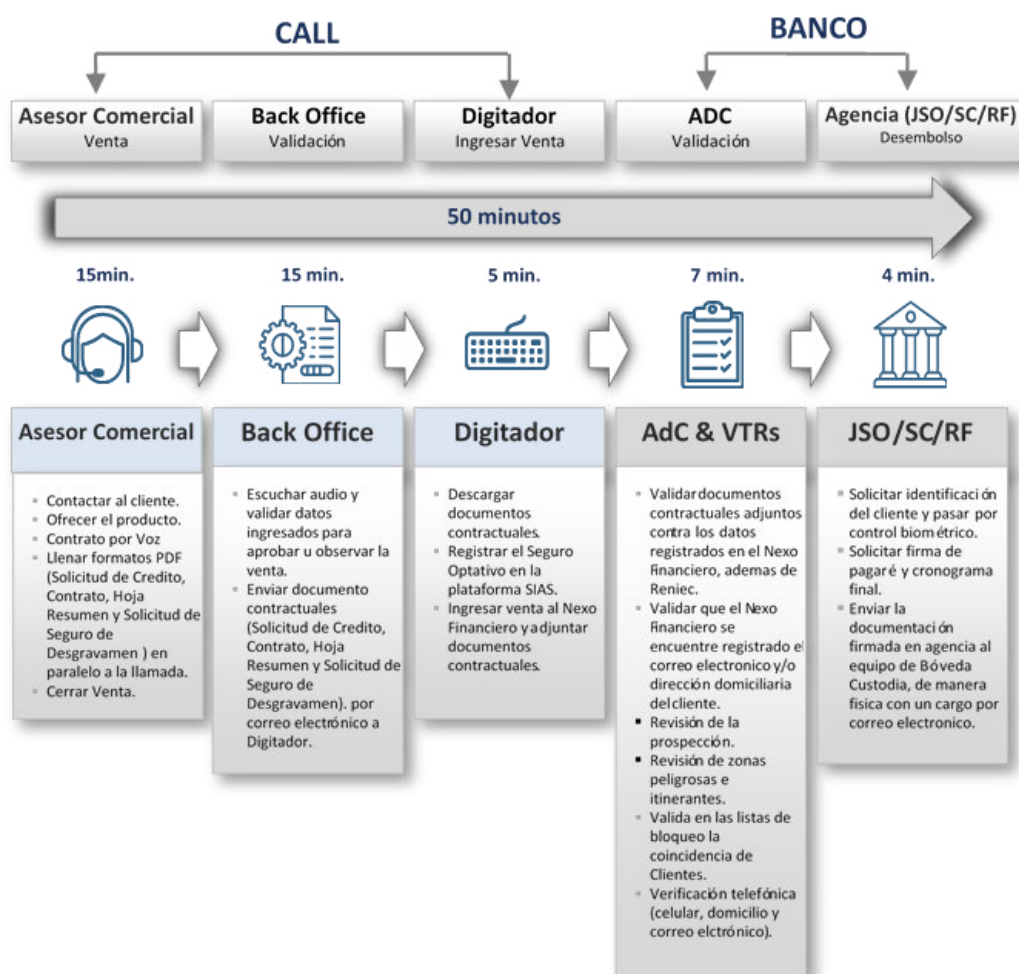
N°	Canal	Descripción de la actividad
1	Red de Agencias	<p>Envía por valija diariamente a Administración de Créditos los expedientes de solicitudes aprobadas en NEXO FINANCIERO, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjunta como primera hoja el Check List de PLD, SU0 1316. • Escribe en la Solicitud de PLD el código de solicitud que emite el NEXO FINANCIERO. <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos que se enviaron a control de calidad deben ser los mismos a enviar para el visado físico. Caso contrario, el Expediente será observado. • Adicionalmente, deberá verificarse la presencia de cualquiera de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Certificado del Seguro debidamente firmado por el Cliente. En caso el Cliente haya aceptado el Seguro Optativo PLD. ➔ Correo de exoneración con conformidad del Producto PLD. En caso el Cliente haya rechazado el Seguro Optativo PLD.
2	Red de Agencias	<p>¿Los documentos son de la FFVV? Si, procede con la actividad 3. No, procede con la actividad 6.</p>
3	Red de Agencias	<p>Revisa que los documentos estén completos de acuerdo al check list del producto, que los formularios del Banco y documentos valorados tengan conformidad de firma y que las copias de documentos estén autenticadas.</p>
4	Red de Agencias	<p>¿Documentación y firmas conforme? Si, procede con la actividad 5. No, procede con la actividad 13.</p>
5	Red de Agencias	<p>En señal de conformidad, sella y firma el Check list, la Solicitud de Crédito y las copias pendientes de autenticación y envía el expediente a ADC de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reenvía correo a ADC con el Excel “Cargo de Entrega de Expedientes” • En el “Asunto” del correo indica: “Cargo Préstamo Preferente sin Garantía” • Envía por valija a ADC los Expedientes consolidados para control de visado físico.
6	Asistente de Administración de Créditos	<p>Recibe los documentos físicos por valija (expedientes nuevos, faltantes y regularizaciones), descarga de NEXO FINANCIERO el reporte de préstamos preferentes aprobados en el día y registra la fecha de recepción en el reporte.</p> <p>Nota: Al final del día enviará un cuadro consolidado de los expedientes recibidos a los destinatarios de Agencias, Supervisores FFVV Lima y- Provincia, Supervisor de Ventas de Canales Externos, Asistente de Ventas y Jefaturas de línea en todos los canales.</p>
7	Asistente de Administración de Créditos	<p>¿Expedientes faltantes? Si, procede con la actividad 11. No, procede con la actividad 8.</p>
8	Asistente de Administración de Créditos	<p>Confirma la recepción del expediente en la estación “Visado Físico” del NEXO FINANCIERO. Revisa que los documentos físicos correspondan a los documentos cargados y aprobados en NEXO FINANCIERO en la etapa de Control de Calidad. Adicionalmente revisa que lleguen los documentos físicos que no pasaron por control de calidad. Y en general revisa que los documentos estén vigentes, legibles, autenticados (con sellos y firmas), sin enmendaduras, con los datos correctos y completos. Si se trata de regularizaciones y la revisión es conforme, procede a levantar la observación; caso contrario vuelve a observar.</p>
9	Asistente de Administración de Créditos	<p>¿Expedientes presentan observaciones? Si, procede con la actividad 10. No, procede con la actividad 16.</p>
10	Asistente de Administración de Créditos	<p>Registra en el reporte la fecha de revisión y la observación. Retiene y archiva temporalmente el expediente hasta la regularización de los observados y controla el tiempo de la atención.</p> <p>Nota: De exceder 7 días útiles sin regularizar se procede a bloquear la atención al colaborador. De corresponder a un documento faltante con excedente de 30 días o un Observado con excedente de 60 días, se procede a bloquear a toda la Agencia o Sala de Ventas.</p>
11	Asistente de Administración de Créditos	<p>Elabora “Reporte de Faltantes y Observados” y envía 2 veces por semana a los Supervisores, Jefes o Gerentes responsables de la colocación de créditos.</p> <p>Nota: Las líneas de supervisión a cargo deben hacer el seguimiento necesario al cumplimiento del envío oportuno de los expedientes faltantes y de las regularizaciones.</p>
12	Asistente de Administración de Créditos	<p>¿Expedientes son de la FFVV Externa? Si, procede con la actividad 13. No, procede con la actividad 14.</p>
13	Red de Agencias	<p>Solicita al Asesor FFVV Externa el envío del faltante y/o la regularización del observado. Continúa con la actividad 15.</p>

N°	Canal	Descripción de la actividad
14	Red de Agencias	Solicita al Funcionario de Negocio el envío del faltante y/o la regularización del observado.
15	Red de Agencias	Envía documentos faltantes o regulariza documentos observados. Retorna a la actividad 6.
16	Asistente de Administración de Créditos	Prepara el listado y la caja de envío de expedientes. Envía expedientes a Bóveda de Custodia, con precinto de seguridad y con cargo de envío impreso y según lo establecido en el P-102-2014 Administración del archivo y custodia de valorados . Envía listado de envío de expedientes por correo a Bóveda de Custodia y solicita la conformidad de la recepción. Recibe el cargo firmado en señal de conformidad de la recepción. Da por terminado el procedimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

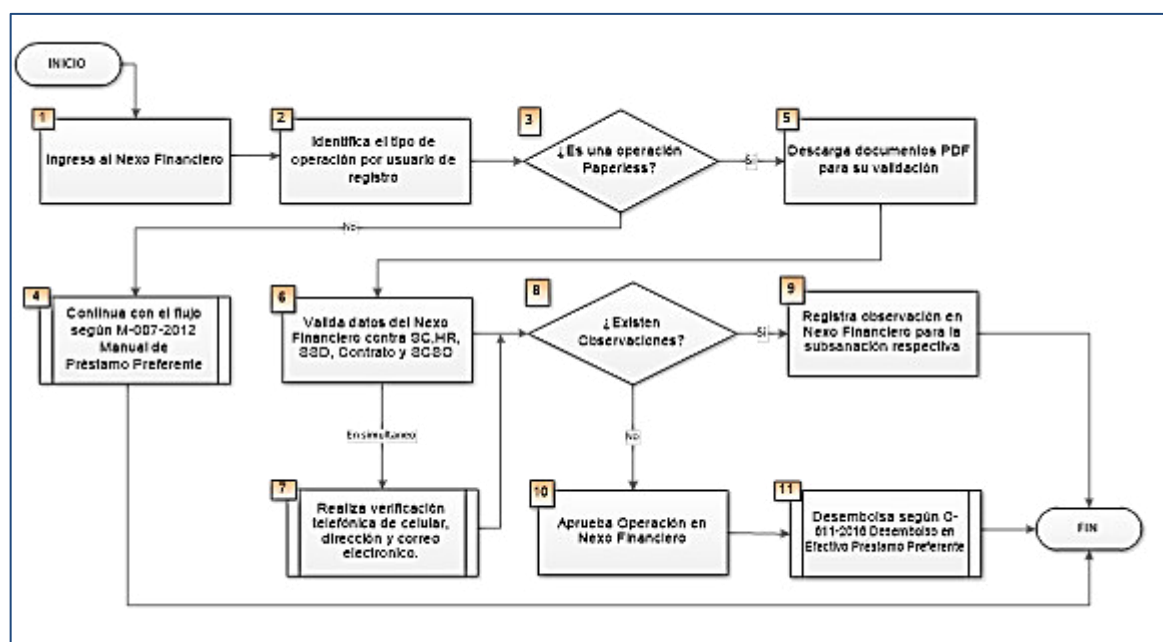
2. CANAL FUERZA DE VENTA EXTERNA Y BANCA TELEFÓNICA

2.1. Proceso Macro de Colocación



2.2. Aprobación de Crédito de consumo PLD

Figura 19 Aprobación de crédito de consumo PLD



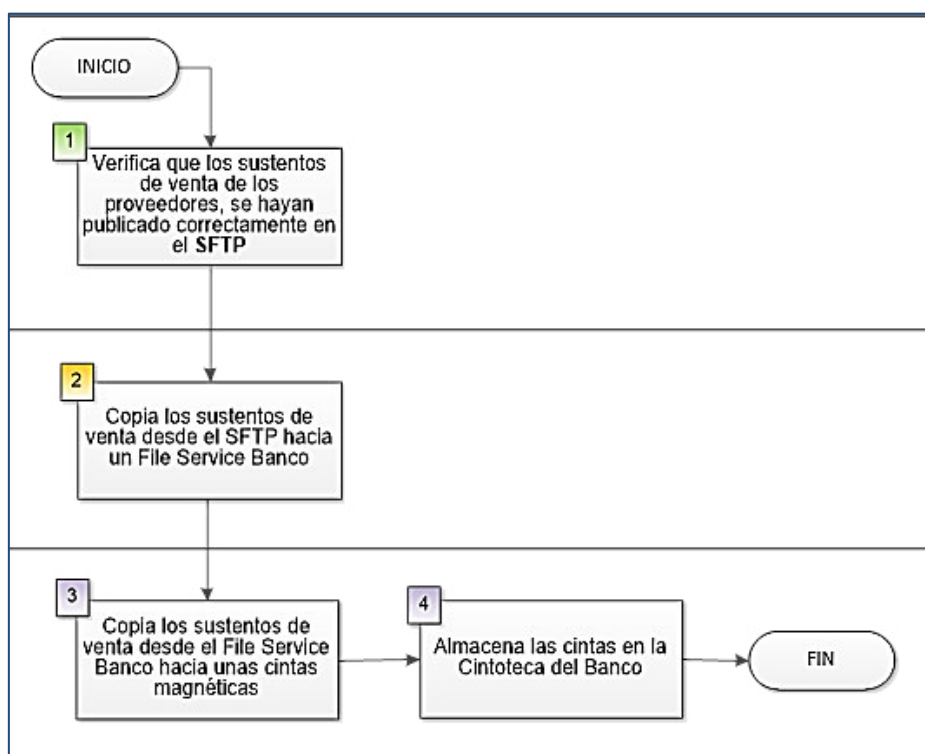
Cuadro 15 Aprobación de crédito de consumo PLD

N°	Canal	Descripción de la actividad
1	Administración de Créditos	Ingresar al Nexo Financiero visualiza la información de identidad del cliente que muestra el Sistema (datos, firma y foto) y verifica que coincida al DOI físico del cliente; además verifica que el DOI no esté caducado. Nota: En este caso el JSO/SC serán los que verifiquen el DNI físico que no consigne restricción de facultades para su titular, ya que ellos son el único contacto presencial que mantendrá el Cliente luego de la formalización telefónica.
2	Administración de Créditos	Identifica el tipo de operación por usuario de registro que fue almacenado en el Nexo Financiero por el canal externo.
3	Administración de Créditos	¿Es una operación Paperless? Si , continúa con la actividad 5. No , continúa con la actividad 4.
4	Administración de Créditos	Se continúa con el flujo según lo establecido en <u>M-007-2012 Manual de Préstamo Preferente</u> Fin del Proceso
5	Administración de Créditos	Descarga documentos PDF para su validación. Nota: Previamente se accedió al Nexo Financiero y se verificó que estén los formatos PDF adjuntos por el canal externo.
6	Administración de Créditos	Valida datos del Nexo Financiero contra la Solicitud de Crédito, Hoja Resumen, Seguro de Desgravamen, Contrato y Seguro Optativo de desempleo en incapacidad temporal.
7	Administración de Créditos	En simultáneo el personal de Verificación Telefónica de Riesgos realiza la verificación telefónica del celular, dirección y correo electrónico. Nota: Para estos casos de verificación, los datos como el teléfono/celular y dirección deberán estar conformes caso contrario no continuará con el proceso regular, pasando a ser considerados como "observados"; de faltar solamente el correo electrónico, este procede con normalidad. De no ser correctos los tres datos, el proceso será rechazado.

N°	Canal	Descripción de la actividad
8	Administración de Créditos	¿Existen Observaciones? Si , continúa con la actividad 9. No , continúa con la actividad 10.
9	Administración de Créditos	Registra observación en Nexo Financiero para la subsanación respectiva. Fin del proceso. Nota: Para este tipo de observaciones quedará atento el canal externo “ digitador ”, en verificar dicha observación es subsanable en instancia o si tiene que elevarla a la parte comercial “ asesor comercial ”, una vez subsanada esta observación, regresaría al flujo.
10	Administración de Créditos	Aprueba Operación en Nexo Financiero .
11	Administración de Créditos	Desembolsa según O-611-2016 Desembolso en Efectivo Préstamo Preferente IMPORTANTE: Para el caso de revisión, que no existan embargos activos pendientes, será validado por el JSO/SC a través del IBS en la posición de Cliente; caso contrario se hace mención al momento del proceso.

2.3. Proceso de almacenamiento de datos

Figura 20 Diagrama del proceso de almacenamiento de datos



Cuadro 16 Actividades del proceso de almacenamiento de datos

Nº	Canal	Descripción de la actividad
1	Fuerza de Venta Externa	Verifica que los sustentos de venta de cada uno de los proveedores, se hayan publicado correctamente en el SFTP que cada uno de ellos comparte con el Banco.
2	Fuerza de Venta Externa	<p>Copiar los sustentos de venta desde el SFTP hacia un File Service Banco, que es proporcionado por el equipo de TI-Banco.</p> <p>Nota: Es un proceso de frecuencia mensual, que se realizará por el tercer día útil después del cierre de cada mes.</p>
3	Área Tecnológica del Banco	<p>Copia los sustentos de venta desde el File Service Banco hacia unas cintas magnéticas LTO6, para su respectivo almacenamiento.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este es un proceso de frecuencia mensual, que se realizará el quinto día útil después del cierre de cada mes. • El periodo de periodo de almacenamiento de esta información será de 10 años, conforme lo exigido por las entidades reguladoras.
4	Área Tecnológica del Banco	Almacena las cintas en la cintoteca del Banco, para su futura restauración cuando sea necesaria.